

Farias, Natalia Soledad

Desarrollo de un procedimiento de inducción en el Senasa Centro Regional Córdoba

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialista en Dirección Estratégica de RRHH**

Director: Astori, Germán Eduardo

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**DESARROLLO DE UN
PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN
EN EL SENASA CENTRO REGIONAL
CÓRDOBA**

**AUTORA: LIC. NATALIA SOLEDAD FARÍAS
DIRECTOR: LIC. GERMÁN EDUARDO ASTORI**

CÓRDOBA - 2018

AGRADECIMIENTO

A mi madre por su apoyo incondicional y acompañamiento en este camino de aprendizaje y superación profesional.

A mis abuelos, quienes me inspiran a ser una mejor persona cada día, sus enseñanzas y educación guían mi camino y aunque hoy no puedan estar a mi lado físicamente se que desde el cielo están festejando este gran logro.

Y a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron y colaboraron en la realización de este trabajo.

RESUMEN

El objetivo del presente Trabajo Final Integrador es desarrollar una propuesta de procedimiento de inducción de nuevos ingresantes para las Áreas del Senasa Centro Regional Córdoba, que sea transversal a la estructura organizacional. Como objetivos específicos se propone primero diagnosticar las necesidades y expectativas del Director y las Áreas involucradas en la inducción de personal sobre el proceso en sí mismo, luego se validará el procedimiento de inducción general propuesto con el Director de Senasa Centro Regional Córdoba y en un tercer momento se efectuarán los indicadores necesarios para evaluar el impacto del proceso de inducción. Se desarrollará el concepto de inducción y las particularidades de la Administración pública que afecta a los RRHH. Se podrá ver la importancia y ventajas que presenta el disponer de un procedimiento formalizado de inducción. En el capítulo de metodología se mostrarán los instrumentos necesarios para recolectar información del organismo. Las entrevistas, encuestas y revisión documental realizadas servirán para luego llevar a cabo las conclusiones diagnósticas donde se pudo vislumbrar que Senasa tiene la intención y necesidad de llevar a cabo el presente proyecto pero no tiene las herramientas para hacerlo por lo cual se decide desarrollar el proceso de inducción nombrado anteriormente para lograr el cometido.

PALABRAS CLAVES: Inducción – Administración Pública – Recursos Humanos

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
ORGANISMO SENASA - CENTRO REGIONAL CÓRDOBA.....	3
La Regionalización	6
Centro Regional Córdoba.....	7
OBJETIVOS	10
General	10
Específicos	10
METODOLOGÍA.....	11
CAPÍTULO I: EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE RRHH EN ORGANISMOS PÚBLICOS	13
1.1. Particularidades de la administración pública que afectan los RRHH	13
1.2. Relevancia de un procedimiento de inducción como proceso de recursos humanos.....	15
1.3. Etapas de un proceso de inducción.....	16
1.4. Como se evalúa el proceso de inducción	17
1.5. Importancia y ventajas que presenta el disponer de un procedimiento formalizado de inducción.....	18
CAPITULO 2: EL PROCESO DE INDUCCIÓN EN SENASA, CENTRO REGIONAL CÓRDOBA	21
2.1. Análisis de las encuestas impartidas a los agentes de Senasa Centro Regional Córdoba	21
2.2. Análisis de datos de las entrevistas.....	26
2.2.1. Director Regional	26
2.2.2. Referente de Recursos Humanos	29
2.2.3. Referente de Comunicación, Informática y Capacitación.....	31
2.2.4. Revisión Documental	35
CAPITULO 3: UNA PROPUESTA DE INDUCCIÓN PARA SENASA	35
3.1 Propuesta del Procedimiento de Inducción de Nuevos Ingresantes para Senasa Centro Regional Córdoba.....	35
3.1.1 Guía para el Director, Referentes y toda persona que acompañe este proceso.	36
3.1.2 Manual de Inducción.	39
3.1.1 Nota de conformidad para el cumplimiento de la normativa interna de Senasa.	39

3.1.2	Indicadores de Inducción.	39
3.1.3	Flujograma del proceso de inducción.....	40
	CONCLUSIÓN	42
	BIBLIOGRAFÍA	44
	Bibliografía Impresa	44
	Bibliografía Digital	45
	ANEXOS	47
1.1.	Anexo I: Encuesta para los agentes de Senasa.....	47
1.2.	Anexo II: Guía de Entrevista Director Regional	51
1.3.	Anexo III: Guía de Entrevista Referente RRHH	52
1.4.	Anexo IV: Guía de Entrevista Referencias de Capacitación/Comunicación/Informática	53
1.5.	Anexo V: Gráficos por grupos de preguntas	54
1.6.	Anexo VI: Entrevista N°1: Director Regional	61
1.7.	Anexo VII: Entrevista N°2: Entrevista Referente RRHH.....	66
1.8.	Anexo VIII: Entrevista N°3: Entrevista Referencia de Comunicación	71
1.9.	Anexo IX: Entrevista N°4: Entrevista Referencia de Informática.....	74
1.10.	Anexo X: Entrevista N°5: Entrevista Referencia de Capacitación	80
1.11.	Anexo XI: Manual de Inducción del Senasa Centro Regional Córdoba	82
1.12.	Anexo XII: Nota de conformidad para el cumplimiento de la normativa interna de Senasa.....	116
1.13.	Anexo XIII: Cuestionario para evaluar satisfacción.	118
1.14.	Anexo XII: Nota Director del Centro Regional Córdoba.....	120

Figura 1: Mapa de Ubicación de Centros Regionales SENASA (Fuente: SENASA, 2017).....7

Figura 2: Organigrama Centro Regional Córdoba (Fuente: SENASA, 2016) ...8

Gráfico 1: Respuestas a pregunta N° 1 ¿Recibió alguna capacitación?21

Gráfico 2: Respuestas a pregunta N° 10¿su jornada laboral, horarios, necesidad de traslado si fuera necesario, etc.?22

Gráfico 3: ¿Recibió algún tipo de evaluación de desempeño (diálogo/encuesta/entrevista con su superior inmediato, coordinador, director, etc.) para mejorar su trabajo en los primeros meses a partir de su ingreso?23

Gráfico 4: Cuando ingreso, ¿Le presentaron a sus referentes?24

Gráfico 5: ¿Cómo considera usted que fue aplicado por el organismo?25

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final Integrador (TFI) tiene como objetivo la obtención del título de posgrado “Especialización en dirección estratégica de Recursos Humanos”. Éste se encuentra orientado a generar un procedimiento de inducción en el Organismo Público Nacional Senasa Centro Regional Córdoba. A continuación se mostrara las razones y la importancia de elaborar una propuesta para dar solución a la problemática que acontece.

En la actualidad, Senasa, se encuentra en un proceso de cambio tendiente a modernizar y adaptar la organización en función de las demandas actuales. Para ello, es necesario hacer hincapié en el recurso más valioso del organismo que es el humano, sobre ello hace mención el Decreto 434/ 2016, que reconoce la importancia de que:

(...) la gestión de las personas se acompañe de un proceso de cambio organizacional que permita avanzar en su jerarquización, facilitando el aprendizaje y la incorporación de las nuevas tecnologías y procesos para lograr la profesionalización de los trabajadores de la administración pública (Argentina. Ministerio de Modernización 2016).

A partir de esta necesidad, surge el interés del presente trabajo que busca ofrecer una herramienta que permita hacer más eficiente la labor del personal desde su ingreso al organismo y generar una mejor prestación del servicio al ciudadano.

En los próximos años, tendrán lugar numerosas jubilaciones y nuevos ingresos de personal, detectándose esta situación en un estudio diagnóstico realizado sobre la situación de recursos humanos en el Centro Regional Córdoba lo que genero las siguientes conclusiones:

- De los listados de agentes en condiciones de acceder al beneficio jubilatorio en los próximos dos años(dato que resulta provisorio en tanto los listados se actualizan en función de los movimientos de personal durante el año), se desprende la existencia de:
 - o 11 mujeres con más de 60 años de edad y más 30 años de aporte.
 - o 17 hombres con más de 65 años de edad y más de 30 años de aporte.
- Desde enero hasta septiembre de 2017
 - o Se realizaron 17 jubilaciones de empleados,

- No se han realizado contrataciones específicas de manera externa, pero si movimientos horizontales desde otros centros regionales.
- Los agentes que provienen de otros centros regionales poseen una rotación menor a 2 años históricamente.

Según este indicador, en los próximos dos años, de los 234 agentes existentes a la fecha en el organismo, se jubilarán 28. Por otra parte, también existe una fuerte demanda de personal que estaría en condiciones de ingresar en los próximos años en puestos administrativos, técnicos y profesionales en las 4 coordinaciones existentes que suman un total de 54 agentes.

Con respecto a procesos de inducción, es posible afirmar que a la fecha no se registra ningún procedimiento formalizado. En el organismo se efectuaron pocas capacitaciones de inducción, la mayoría de forma virtual y se dieron bastante tiempo después de que el agente haya ingresado a su lugar de trabajo.

Durante el 2016, se realizó una capacitación de actualización, con el objetivo de que las personas con hasta 5 años de antigüedad conocieran qué es lo que se hace a nivel general en las diferentes áreas del Senasa. Cabe señalar que este tipo de capacitaciones, sean virtuales o presenciales, dan cuenta del organismo a nivel general y además de hacerse a destiempo (cuando ya la persona estuvo uno o más años cumpliendo las funciones del puesto), no suponen ningún acercamiento a las características particulares del puesto de trabajo. No existe ningún proceso formalizado respecto de los pasos a seguir cuando se recibe a un nuevo empleado, ni se designa a nadie formalmente para que realice un seguimiento, tampoco se evalúa su proceso de aprendizaje.

En cuanto a procesos de inducción en la administración pública se pueden encontrar varios trabajos realizados tanto en Argentina como en otros países, como por ejemplo el Programa de Inducción y Orientación General desarrollado por el Gobierno de la Provincia de Córdoba(s.f.).El objetivo de este es que el personal ingresante pueda desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo, facilitando su incorporación mediante un proceso de formación y aprendizaje continuo que le permita adecuarse rápidamente al equipo de trabajo y a la consecución de los objetivos institucionales.

Este programa cuenta con cuatro etapas tales como: Proceso de Inducción General, Curso de Orientación para Ingresantes a la Administración Pública Provincial, Inducción Específica a la Jurisdicción, Evaluación y Seguimiento. Este último punto es muy importante para poder modificar y mejorar dicho proceso.

Los autores Prada y Rivas (2009), en el trabajo final *Procesos de captación e inducción de personal en la empresa Suministros Industriales Marval C.A.* mencionan la importancia y utilidad de este proceso. Así, reconocen que:

(...) la inducción de personal constituye una fase necesaria en toda organización pública y privada que desee desarrollarse y mantenerse en el tiempo, porque ayuda a los nuevos empleados a sentirse en su propia casa, los capacita para obtener con más prontitud los beneficios de su puesto en el trabajo, también proporciona información precisa y útil respecto a la organización. (pág. 61)

Asimismo, es posible referir el caso de nuestro país vecino Chile que tal como comentan Ibarra Márquez y Zamora Bustos en su obra *Análisis del Proceso de Inducción en la Corporación Nacional Forestal Período 2008-2010*, le otorga importancia a la inducción como un punto estratégico en los nuevos ingresantes para alinearlos a los organismos públicos.

Los autores mencionan que:

(...) la implementación de las políticas de Modernización del Estado de Chile y de gestión de personas en la Administración Pública ha significado que las instituciones y servicios públicos asuman nuevos desafíos respecto a sus funcionarios y particularmente sitúen el desarrollo de las personas como un pilar fundamental de la gestión institucional. En virtud de ello se ha dado énfasis a las políticas de administración de personal del Sector Público y para ello a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) ha sentado las bases para implementar un Programa de Inducción efectivo en las organizaciones públicas. (Márquez y Zamora Bustos, 2011, pág. 36)

Tomando las investigaciones dichas anteriormente se puede apreciar que esta es una temática de gran relevancia en las organizaciones, ya sean públicas o privadas, que buscan integrar eficientemente sus recursos humanos ya que esta situación dificulta y ralentiza el periodo de aprendizaje y la consiguiente aplicación y desempeño en el puesto de trabajo por lo que se considera necesario generar un procedimiento de acogida para que los ingresantes puedan comprender de una forma más rápida la lógica del organismo.

ORGANISMO SENASA - CENTRO REGIONAL CÓRDOBA

Es importante conocer el organismo estatal con el cual se va a desarrollar una propuesta para este TFI. A continuación se dará a conocer sus características principales.

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) surge con el objetivo de garantizar las condiciones sanitarias de las materias primas en relación a las exportaciones desde República Argentina. Si bien inicialmente este organismo tenía como objetivo garantizar los estándares de calidad en importaciones y exportaciones, en 1996 el Artículo N° 38 del Decreto Nacional N° 660 fusiono el Servicio Nacional de Sanidad Animal (Senasa) y el Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal (IASCAV) constituyendo el actual Organismo.

Recién en 2003, el gobierno nacional brindó un mayor presupuesto con aportes del Tesoro nacional, lo que llevo a priorizar programas más allá de los dirigidos a lo agro-exportador. Con el aumento de tareas y programas, se llevó a la digitalización y reorganización, buscando la descentralización operativa. Ante lo cual se crearon 14 centros regionales, que técnicamente deberían satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales y extranjeros a lo largo de todo el país.

El nuevo paradigma implica un Sistema Integrado Sanitario y Fitosanitario Nacional con la activa participación del Estado, nacional, provincial y municipal, focalizando la fiscalización y el control sobre los procesos y no sobre los productos terminados. De tal forma, el Senasa planifica, organiza y ejecuta programas y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

Este organismo es descentralizado, con autarquía económico-financiera y técnico-administrativa y dotado de personería jurídica propia, dependiente del Ministerio de Agroindustria, encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como de verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.

Por ser un organismo público, los tiempos y actualizaciones en materia de organización son lentos comparados con una empresa privada, es por ello que recién en el año 2007 se desarrolló una planificación estratégica en la cual se declara la visión, misión y valores del organismo, los cuales se exponen a continuación:

- Misión Comprometida

Planificar, normar, ejecutar, fiscalizar y certificar procesos y acciones en el marco de programas de sanidad animal y vegetal e inocuidad, higiene y calidad de los alimentos, productos e insumos, dando respuesta a las demandas y exigencias nacionales e internacionales, a los temas emergentes y a las tendencias de nuevos escenarios.

- Visión Compartida

Organización gubernamental, referente a escala nacional e internacional. Confiabilidad, capacidad técnica y valores humanos. Preservación y control de la sanidad animal y vegetal, la calidad, higiene e inocuidad de los productos agropecuarios e insumos y alimentos de su competencia. Bienestar general con sustentabilidad en otros procedimientos.

- Valores Comunes

Confiabilidad: Es nuestro compromiso generar credibilidad y confianza en los distintos actores, ofreciendo seguridad y garantía sobre los resultados obtenidos.

Ética: El organismo se compromete a desarrollar sus actividades dentro de un marco de conductas éticas.

Respeto y reconocimiento: Respetar a las personas y reconocer sus logros, creando oportunidades de desarrollo personal y valorando las ideas que contribuyan a la mejora de la calidad institucional.

Equidad: Garantizar la ecuanimidad e imparcialidad en el trato, y las relaciones internas y externas.

Compromiso social: El desarrollo de todas las actividades se realizará dentro de un marco de responsabilidad social pública.

Profesionalidad y competencia: Propender en forma continua hacia el desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal, promoviendo y esforzándonos en la actualización permanente.

Transparencia: Las acciones y comportamientos se realizarán en forma clara, evidente, comprensible, trazable y sin ambigüedades.

El Senasa es la única institución del Estado Argentino reconocida internacionalmente con capacidad y autoridad para dar cumplimiento a las normas que regulan el comercio internacional de productos de su competencia, establecidas por la Organización Mundial de la Salud Animal (OIE); Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) y Codex Alimentarius (normas que reglamentan aspectos de inocuidad y calidad nutricional vinculadas a salud humana), todo ello en el marco del Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (AMSF o SPS, por sus siglas en inglés) de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

A esta lógica responden alguna de las acciones de las tres Direcciones Nacionales sustantivas, a saber Dirección Nacional de Protección Vegetal -Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF)-, Dirección Nacional de Sanidad Animal -Organización

Mundial de la Salud Animal (OIE)-, Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria -Codex Alimentarius-

El quehacer del Senasa se lleva adelante con la siguiente estructura, cuenta con 5 Direcciones Nacionales, 1 General y un área de Productos:

- Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
- Dirección Nacional de Sanidad Animal
- Dirección Nacional de Protección Vegetal
- Dirección Nacional de Agroquímicos
- Productos Veterinarios y Alimentos
- Dirección Nacional Técnica y Administrativa
- Dirección General de Laboratorios y Control Técnico.

La Unidad de Presidencia del Servicio que está conformada por la Presidencia, la Vicepresidencia y la Gerencia General. A su vez esta unidad cuenta con Áreas de tareas transversales a la organización, a saber:

- Dirección de Asuntos Jurídicos,
- Dirección de Centro Regional (tipo),
- Coordinación General de Sumarios Coordinación General de Gerenciamiento Regional
- Coordinación General de Desarrollo y Planificación Estratégica,
- Coordinación de Vigilancia Operativa de Productos Agropecuarios y de Alimentos,
- Coordinación de Relaciones Internacionales,
- Coordinación de Relaciones Institucionales, Información y Comunicación, Coordinación de Vigilancia y Alerta de Residuos y Contaminantes,
- Coordinación de Agricultura Familiar,
- Departamento de Gestión Ambiental,
- Departamento de Ceremonial y Protocolo,
- Unidad de Auditoría Interna.

La Regionalización

La descentralización a través de la regionalización intenta optimizar la calidad de servicio y atención al usuario, mejorar la coordinación con entes sanitarios y sobretodo darle mayor protagonismo a las provincias y municipios, a través de la autonomía administrativa y operacional.

Una organización descentralizada regionalmente ofrece ventajas referidas a mejoras en la accesibilidad a los servicios, una atención más cercana a la demanda y una eficientización de las prestaciones y de la aplicación y uso de los recursos.

A continuación se dará cuenta de cómo está compuesto un Centro Regional y que actividades/tareas realiza.

- Dirección de Centro Regional (TIPO) (DR) (Resolución N° 466/14)

Las Direcciones Regionales son “embajadas” del gobierno del SENASA en el territorio, apoyando los desarrollos regionales y la diversificación de la producción, esta acción se instrumenta en catorce (14) Direcciones Regionales existiendo en cada una cuatro (4) Coordinaciones; (tres) 3 Coordinaciones Temáticas de Sanidad Animal, Protección Vegetal y de Inocuidad y calidad Agroalimentaria y una (1) Coordinación General Administrativa de Delegación Regional.

A continuación se muestra gráficamente donde están los Centros Regionales a lo largo de nuestro país.

- Buenos Aires
- Norte
- Buenos Aires Sur
- Metropolitano
- Santa Fe
- Córdoba
- Entre Ríos
- Corrientes-
- Misiones
- Chaco-Formosa
- Cuyo
- La Pampa-San
- Luis
- NOA Norte
- NOA Sur
- Patagonia Norte
- Patagonia Sur

CENTROS REGIONALES



Figura 1: Mapa de Ubicación de Centros Regionales SENASA (Fuente: SENASA, 2017)

Centro Regional Córdoba

El 22 de Junio de 2006 - Resolución N° 342 – Se crea el Centro Regional Córdoba con asiento de funciones en la ciudad de Córdoba.

- Estructura Organizativa del Centro Regional Córdoba

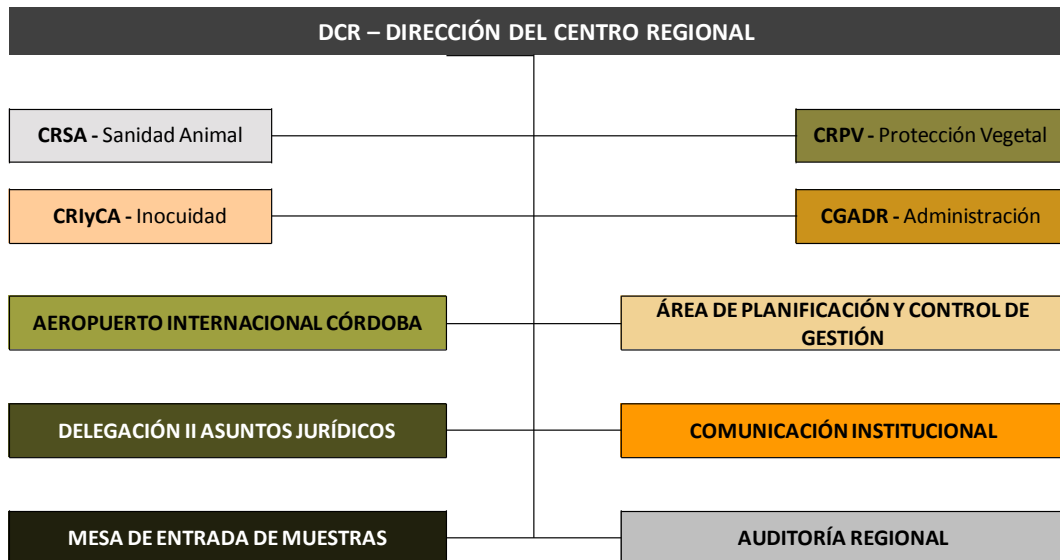


Figura 2: Organigrama Centro Regional Córdoba (Fuente: SENASA, 2016)

Coordinaciones Regionales

- **Coordinación Regional de Sanidad Animal:** Es la encargada de entender en la prevención, control y erradicación de las enfermedades de los animales.
- **Coordinación Regional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria:** Es la encargada de controlar y fiscalizar los productos y subproductos de origen animal y vegetal.
- **Coordinación Regional de Protección Vegetal:** Es la encargada de entender en la protección fitosanitaria de los vegetales, sus partes, productos, subproductos y derivados.
- **Coordinación General Administrativa Delegación Regional:** Es la encargada de entender en la coordinación de las actividades de apoyo técnico, administrativo y de servicios del Organismo, al igual que en la administración de Recursos Humanos.

Áreas transversales del Centro Regional Córdoba

- **Aeropuerto Internacional - Actividades que desarrolla:** Emisión de certificados de exportación y registro y control de importación para mascotas.

Control de equipajes para vuelos comerciales y privados. Control de residuos patógenos.

- Delegación II Asuntos Jurídicos - Actividades que desarrolla: Principalmente apoyo y asesoramiento a todas las áreas. Se responden oficios judiciales y tramitan causas judiciales referidas a Senasa. Se tramitan expedientes de infracciones; habilitación y/o inscripción de frigoríficos, plantas lácteas, establecimientos de alimentos balanceados, catem, viveros, etc. Participación en convenios con otros organismos.

- Mesa de Entradas de Muestras - Actividades que desarrolla: En lo que refiere a Mesa de Entradas se reciben acondicionan y envían muestras al laboratorio de Buenos Aires. También llevan a cabo auditorías técnicas, documentales y edilicias a los laboratorios de red de la Provincia.

- Área de Planificación - Actividades que desarrolla: Desarrollar acciones y monitorear el Plan de Gestión 2015-2017 de acuerdo a orientaciones de la Dirección Regional y Coordinaciones Temáticas. Actualmente existe muy poca actividad ya que el plan está llegando a su fin, hasta tanto no realicen una actualización.

- Referencia de Comunicación Institucional- Actividades que desarrolla: Se encarga de la cobertura de actividades inter e intrainstitucionales, el establecimiento de relaciones con otras instituciones, organismos y medios de comunicación y redacción de gacetillas de prensa para su publicación en Internet e Intranet.

- Auditoría Regional: Por el momento esta área no está en funcionamiento ya que la última persona que cumplía funciones allí, renunció hace cuatro años atrás.

OBJETIVOS

General

Desarrollar una propuesta del procedimiento de inducción de nuevos ingresantes para las Áreas del Senasa Centro Regional Córdoba, que sea transversal a la estructura organizacional.

Específicos

Diagnosticar las necesidades y expectativas del Director y las Áreas involucradas en la inducción de personal sobre el proceso en sí mismo

Validar el procedimiento de inducción general propuesto con el Director de Senasa Centro Regional Córdoba.

Desarrollar los indicadores necesarios para evaluar el impacto del proceso de inducción.

METODOLOGÍA

El trabajo final integrador se va a desarrollar a través de una metodología mixta cuanti-cualitativa, implementando un diseño de investigación de tipo exploratorio, en el organismo público Senasa. El mismo tiene como objetivo realizar un relevamiento de la situación actual respecto del tema en estudio, y el comportamiento de las diferentes variables involucradas en el campo de observación, de acuerdo a lo planteado Sampieri (2006).

Para el relevamiento se utilizarían los siguientes instrumentos:

Entrevista:

Como parte del relevamiento de los datos, se realizará una entrevista semi dirigida con el Director del Centro Regional Córdoba que permitirá conocer cuál es la idea del proceso de inducción que tiene, las necesidades, expectativas, valores y actitudes que le gustaría transmitir a los recién llegados, tiempos y formas de acompañamiento. Se le consultará si considera que la estrategia del organismo debe tener coherencia con este proceso de recursos humanos.

Se realizará una entrevista con los referentes de cada área del organismo para desarrollar el procedimiento de inducción y unificar criterios (referente de comunicación y relaciones interinstitucionales, de capacitación, de informática y de recursos humanos).

Encuesta:

Asimismo, se llevará a cabo una encuesta a quienes ingresaron en los últimos 3 (tres) años y no tuvieron inducción; se toma este periodo de tiempo ya que en el organismo existe escasa rotación de personal. Esta herramienta permitirá conocer cómo fue su ingreso, y de ahí detectar fortalezas y debilidades para el desarrollo del procedimiento de inducción.

Revisión Documental:

Por otro lado, se realizará una revisión y análisis de la documentación oficial, para conocer los puestos de trabajo (manuales de puestos) y la modalidad en que se hacían los ingresos del personal para poder determinar si las inducciones son particulares o generales.

A partir del relevamiento, y el diseño de la propuesta para el proceso de inducción, se realizará el análisis, diseño y validación por parte del director del organismo del procedimiento de inducción.

Como resultado de este trabajo final se ofrecerá al Senasa un Procedimiento de Inducción General para los nuevos ingresantes del organismo a los fines de mejorar la

situación comentada con anterioridad. Asimismo se entregara los indicadores necesarios para medir el grado de éxito de la inducción.

CAPÍTULO I: EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE RRHH EN ORGANISMOS PÚBLICOS

1.1. Particularidades de la administración pública que afectan los RRHH

Es importante recordar que la realización de este trabajo final integrador se desarrollara en un organismo público, por lo tanto es menester contextualizar la administración de Recursos Humanos que lo caracteriza por ser particularmente diferente a una administración de empresa privada.

Los organismos públicos se caracterizan por tener gran influencia política y las decisiones de recursos humanos se toman en función de ello. Es así como la autora Iacoviello(1996) en su documento “El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas”, explica que existen dos fuerzas de poder muchas veces con intereses contradictorios, que intervienen en las decisiones de Recursos Humanos y ellos son:

Funcionarios Políticos, quienes son la autoridad máxima del organismo, que incluye la primera línea de mando y sus asesores. Se lo elige por cuestiones políticas, por lo tanto es impuesto desde afuera y su autoridad no deriva de la aceptación interna o por su expertise en el tema, ya que por lo general son políticos profesionales. Su poder radica básicamente de su posición jerárquica y el manejo del flujo de información. Ingresan por lo general, de forma lateral desde otras instituciones y no por una carrera progresiva interna, tienen un alto nivel de rotación y cambian de acuerdo a la política del país.

Su interés en cuanto a las políticas de recursos humanos es rodearse de personas de confianza para asegurar que sus directivas sean cumplidas por el personal y que los resultados de la gestión de su mandato sea exitoso. Tienen la capacidad de acuerdo a su autoridad formal de incorporar o desvincular personal, esto igualmente está regulado para que no exista discrecionalidad. Sin embargo, como hubo muchos abusos en este último aspecto solo se puede desvincular mediante un proceso, con justa causa y por escrito(Iacoviello, 1996), lo que acarrea uno de los principales inconvenientes de la administración pública, que los empleados marginales o que no suman al organismo se perpetúen con las consecuencias e inconvenientes que esto desencadena.

En segunda instancia se encuentran los Funcionarios de carrera, quienes tienen pericia técnica y conocimiento sobre los procedimientos, controlan el flujo de información

entre el nivel político y el resto del organismo, su objetivo es mantener la estructura administrativa. “En materia de recursos humanos, adhieren a procedimientos objetivos y criterios técnicos como un modo de evitar decisiones discrecionales”(Iacoviello, 1996, pág. 8). En cuanto a las características de este grupo las autoras Magnoler y Mucci (2002) agregan: “(...) el segundo grupo se encuentra distribuido en toda la organización, como estructura poco flexible, dado el alto grado de permanencia” (pág. 4).

Si bien existen más roles dentro de la estructura de la administración pública, los dos mencionados son los principales influyentes en la toma de decisiones respecto de los recursos humanos, y se necesitan mutuamente, sus conocimientos e influencias, a pesar de su discrepancia. Sin embargo, esta dependencia genera problemas internos en lo que refiere a la gestión de personal, ya que no se puede lograr la consolidación de un equipo de trabajo y quedan trancos los cambios estructurales de gestión o administrativos que se puedan o intenten generar.

En una realidad como la que se plantea, es muy importante pensar en una correcta gestión de recursos humanos que se fortalezca con el tiempo para que las oleadas políticas no afecten el corazón del organismo. Esto mismo es aseverado por la autora Perevicins (2009) en su estudio sobre la administración pública Salteña:

Independientemente de la gestión política de turno, contar con sistemas de Recursos Humanos estratégicamente planificados y desarrollados, colabora con el logro de la continuidad y estabilidad de los Organismos, y la manera eficiente de prestar el servicio. Si bien el desempeño de la función sufre con frecuencia ciertas influencias, lo cual se ve acrecentado en épocas de transiciones políticas, es necesario garantizar continuidad en el desempeño eficiente de las posiciones definidas de manera objetiva para el Organismo. (pág. 10).

Así también la autora afirma que uno de los objetivos fundamentales de Recursos Humanos es colaborar con estrategias para desarrollar en el personal cierta *cintura* para manejar las realidades políticas volátiles generando así mayor estabilidad en la atención del usuario(Perevicins, 2009).

Dentro de los aspectos esenciales que destaca la autora Perevicins (2009) sobre los procesos que permiten lograr el objetivo de una correcta gestión de recursos humanos se encuentra la “Integración de RRHH” que consta del reclutamiento y selección y la inducción; este último proceso se tratara en el siguiente apartado.

1.2. Relevancia de un procedimiento de inducción como proceso de recursos humanos

El ingreso a una organización se vive por parte de las personas como un momento estresante, de ansiedad y con muchas expectativas, es el primer contacto que tienen con una nueva cultura, compañeros de trabajo y jefes. Generar un procedimiento, entendido este como “La guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo” (Álvarez Torres, 2006, pág. 35) para la acogida del ingresante, permite eficientizar y optimizar la transmisión desde el primer momento de las formas de trabajo, estructura y lo que se espera del sujeto en cuanto al desempeño laboral.

Ahora bien, a este proceso se lo denomina Inducción, para lo cual diferentes autores presentan sus definiciones. Tal es el caso del gran referente en temáticas de recursos humanos Chiavenato (2000, pág. 280) que afirma que

(...) las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas –mediante ceremonias de iniciación y aculturación social- a las prácticas y filosofías predominantes en la organización y, simultáneamente, desprendiendo de viejos hábitos y prejuicios indeseables el comportamiento del recién iniciado. De esta manera, la organización recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

Se puede ver que este autor hace énfasis en la importancia de moldear las actitudes/comportamientos del recién llegado a lo que busca/espera la organización. Por otro lado, en concordancia con lo mencionado por Chiavenato, Dessler (2001) define a la inducción como “El proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos” (pág. 249).

En esta misma línea, Noya, Diez & Bozal (2002) afirman que la acogida/inducción se debe tomar como un procedimiento amplio que abarca no solo el recibimiento del ingresante y la explicación de las cuestiones más generales de la organización, sino también a los aspectos propios del puesto laboral y todo lo que lo atañe. Lo que se busca con un programa de inducción es generar constantemente un feedback entre ingresante-organización para salvar todas aquellas dudas que puedan surgir del proceso en los primeros pasos del profesional.

Es muy importante antes de crear el plan de inducción establecer los objetivos y su alcance, que por lo general como bien menciona Werther & Davis (2000) lo que intenta es ubicar al ingresante en la organización y puesto de trabajo, pero sobre todo generar en él una cultura corporativa, para ello es necesario que estos objetivos no sean “enlatados”, sino flexibles acorde al sistema organizacional para el que se va a desarrollar. Es por ello que es indispensable realizar un estudio previo con la intervención de diferentes áreas, logrando un trabajo interdisciplinario para crear aquel procedimiento que se adapte mejor a los requerimientos organizacionales.

1.3. Etapas de un proceso de inducción

Una vez comprendido que es un proceso de inducción y determinados los objetivos que se tendrán en cuenta, es necesario mencionar que existen diferentes etapas en el proceso de inducción, que son sumamente necesarios y funcionan como un sistema en la integración y aprendizaje del ingresante. Estos son: Inducción general e Inducción en el puesto de trabajo.

Grados Espinosa (2003) plantea que la inducción general es a la empresa, es cuando se explica de que se trata la organización, misión, visión, estructura, etc. Tiene como objetivo presentar al nuevo empleado a jefes y compañeros de trabajo, asignar y presentar un mentor, que será el encargado de colaborar en su socialización, descripción por escrito del puesto, normas y políticas de recursos humanos, y entrega del manual de inducción que servirá como guía al recién llegado para futuras consultas.

La segunda etapa es la inducción al puesto de trabajo propiamente dicha, que engloba la presentación del área, compañeros y jefes, además da comienzo a la formación en el puesto de trabajo que incluye la explicación de objetivos, funciones y tareas, entrega de manuales de procedimiento y equipo de protección personal si lo requiere el puesto, con su consiguiente capacitación. Grados Espinosa (2003) recomienda que de acuerdo a la característica de cada organización se defina el período que este proceso lleve, sin embargo sugiere que sea mínimo de un mes e inmediatamente después de su ingreso.

Noya, Díaz y Bozal (2002) agregan algunas especificaciones más al respecto, planteando que es fundamental presentar la organización al recién llegado, sus compañeros de trabajo y su puesto laboral tanto física como funcionalmente. Luego de esto se muestra y comienza con el plan de entrenamiento previo, donde es necesario fijar contenidos, tiempos y quiénes serán los responsables del seguimiento y/o evaluación, que generalmente el designado para esta tarea es su jefe directo. Por último es interesante el rol del compañero

guía, quien será el encargado de apoyar al ingresante en sus dudas de integración logrando una más rápida socialización en el nuevo entorno laboral.

Es muy importante mencionar que es necesario evaluar este proceso de inducción general y al puesto de trabajo, ya que permitirá al área de Recursos Humanos localizar errores y puntos débiles a modificar para que este se perfeccione con el tiempo, por lo tanto en el siguiente apartado se especificara de que trata y como se aplica esta etapa.

1.4. Como se evalúa el proceso de inducción

Luego de haber cumplido las dos etapas del proceso de inducción nombradas en el apartado anterior, queda como último paso de este proceso evaluar la aplicación del mismo.

Al respecto, Ramírez (2004), menciona que la persona indicada para realizar esta evaluación es su jefe inmediato, ya que es quien acompaña al ingresante y puede identificar los puntos claves del proceso, que quizás no quedaron claros o deberían reforzarse. También afirma que es importante hacer de forma recurrente diferentes evaluaciones hasta que se tenga la certeza que el nuevo trabajador adquirió la destreza y conocimientos necesarios para el puesto, esto se debe ayudar con las observaciones sistemáticas del desempeño del inducido.

Por su parte, Mercado (2008) señala que para controlar el programa de inducción se debe valorar a la persona en dos aspectos; la primera es la evaluación del desempeño en el puesto, que consta en determinar la adaptación del inducido a sus funciones, donde una vez más se indica que preferiblemente se encargue de esta tarea su supervisor inmediato quien está capacitado para calificarlo. Como segunda y última instancia se debe evaluar al individuo con respecto al comportamiento en el grupo, sería la adaptación a la cultura organizacional, la relación con sus jefes, compañeros y/o subordinados.

Por último, retomando a Grados Espinosa (2003), que plantea una mirada más integral de todas las partes y sugiere no solo que en la evaluación se encuentren presentes el jefe inmediato o la persona encargada de la inducción, sino también el inducido/a. Además sugiere una evaluación diagnóstica, impartida previo al comienzo de la inducción, una evaluación terminal para determinar la efectividad de las capacitaciones, otra formativa o de interface que se aplica a lo largo del curso cuando culmina cada tema para evaluar lo aprendido, de reacción al evento donde se evalúa principalmente la organización de este el contenido, facilitador y las instalaciones donde se impartió, por último es muy útil la evaluación de seguimiento que se realizara a mediano y largo plazo para verificar el impacto de todo el proceso.

Cualquiera sea la opción que se elija para evaluar el proceso de inducción es sumamente necesario luego tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones de este, afinar y actualizarlo, si no el trabajo sería solo una pérdida de tiempo sin la posibilidad del área a cargo de la inducción aprender de los errores para dar cada vez que se necesite este proceso una mejor capacitación.

1.5. Importancia y ventajas que presenta el disponer de un procedimiento formalizado de inducción

En el último apartado de este marco teórico se desarrollara la importancia y necesidad de poner en práctica un procedimiento formalizado de inducción, conocer sus ventajas crea conciencia de su utilidad de aplicación en todas las organizaciones ya sean estas públicas o privadas.

El momento en que ingresa un nuevo integrante a la organización es normal su ansiedad y hasta preocupación por aprender la labor y encajar en la cultura organizacional, sin embargo, cuando esta no se mitiga con un correcto proceso de inducción puede traer como consecuencia insatisfacción y reducción de la capacidad de aprendizaje. Recursos humanos no debe limitarse a contratar al personal, sino que es necesario que actúe de forma proactiva, guiando y acompañando al recién llegado, ya que cada nuevo ingreso significa una inversión de tiempo y recursos(Werther & Davis, 2000).

Algunas de las ventajas que otorga un óptimo procedimiento de inducción formalizado, son disminuir la tasa de rotación y el aprendizaje de funciones y tareas de una forma más rápida; muchos consideran que esto puede ser una pérdida de tiempo, ya que al principio hay que dedicarle cierta cantidad de días para explicar, orientar y formar al ingresante sin embargo esto a futuro otorgara un mayor beneficio, ya que las personas aprenden más rápido y con mayor seguridad sus actividades. (Werther & Davis, 2000)

A continuación se describirá las ventajas que mencionan otros autores al aplicar un proceso de inducción en la organización:

Traerá como consecuencia, una actitud empática, abierta a todo cuanto sea beneficioso, tendrá una comprensión más rápida del valor y sentido de su rol en el grupo operativo en el que le toque actuar, un aprendizaje más acelerado, aportará ideas nuevas y todos con él se beneficiaran con la síntesis.(Penerini, 1996, pág. 159)

Este mismo autor afirma que emplear un proceso de inducción definido de antemano, no dejando librado al azar la explicación ni la aplicación del proceso a los jefes directos de los individuos permite ventajas al personal y a la empresa:

a) *para el personal:*

- *porque el conocimiento de la empresa le ayuda a perder el temor a lo nuevo;*
- *porque el conocimiento de su misión y el papel que representa en el ciclo general, le hace sentirse más importante;*
- *porque el conocimiento de subordinados, compañeros y jefes le da más confianza.*

b) *para la empresa:*

- *porque es uno de los mejores medios de propaganda;*
- *porque facilita las relaciones con el personal;*
- *porque coloca al nuevo integrante en posición de rendir con normalidad más rápidamente;*
- *porque hace más eficaz el periodo de pruebas;*
- *porque facilita la creación de un espíritu de vinculación a la empresa; en una palabra porque contribuye poderosamente a una más rápida integración del personal.*(Penerini, 1996, pág. 162)

Por su parte, Dessler (2009) plantea que No debe subestimarse la importancia de la inducción. Sin la información básica sobre temas como las normas y las políticas, los nuevos empleados podrían cometer errores dispendiosos o incluso peligrosos. Además, la inducción no solo se refiere a las normas, también busca lograr que el nuevo trabajador se sienta recibido como en casa y como parte del equipo.

A lo que Mercado (2008) agrega que para lograr estos beneficios es necesario que el programa de inducción sea dinámico, que todas las partes involucradas conozcan este proceso y sus cambios para aplicarlos correctamente.

Por último se hará referencia a un estudio realizado por el autor Restrepo (2011) donde menciona que tanto académicos como profesionales del área de recursos humanos y gerentes de organizaciones de hace varias décadas aseveran la importancia de un

procedimiento de recibimiento de los nuevos empleados, siempre y cuando estos se encuentren diseñados, ejecutados y evaluados a la medida de la organización.

Quando se interroga a los directivos y a los responsables de la gestión humana en las organizaciones, en general, no sólo aprecian la inducción como un proceso fundamental, sino que además –según lo que se pudo validar a partir de entrevistas–, se sienten muy orgullosos del programa que aplican en su empresa en particular. Igualmente, indican que hay que hacerlo para adaptar y ajustar al nuevo empleado a la organización, para minimizar sus temores y ansiedades, y para ir generando rápidamente sentido de gratitud y pertenencia, de esta forma se logará u contribución inmediata y efectiva.(Restrepo, 2011, pág. 122)

Para concluir este apartado se reitera la importancia de llevar a cabo la inducción correspondiente en tiempo y forma con personal capacitado, con un programa actualizado y adaptado a la medida del organismo sin dejar de lado su evaluación y consiguiente modificación en caso de ser necesario. Su desarrollo puede llevar tiempo sin embargo los beneficios que acarrea son superadores.

CAPITULO 2: EL PROCESO DE INDUCCIÓN EN SENASA, CENTRO REGIONAL CÓRDOBA

Como se explico en la parte metodológica, para poder realizar este trabajo se utilizaron encuestas a los agentes, y entrevistas al Director Regional, como así también a los referentes de recursos humanos, capacitación, comunicación e informática. Así mismo se hizo una revisión documental de los procesos de inducción anteriores a este trabajo que se hayan impartido en el Centro Regional Córdoba o a los agentes que allí trabajan.

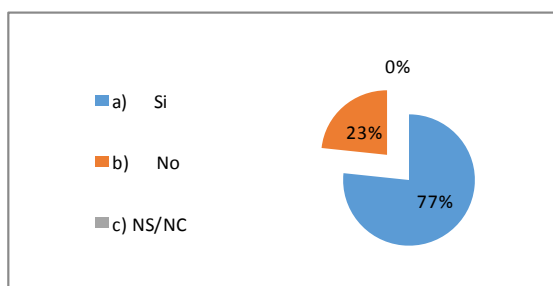
A continuación se reflejaran los resultados de tales técnicas aplicadas. Las encuestas y entrevistas pueden encontrarse en anexos.

2.1. Análisis de las encuestas impartidas a los agentes de Senasa Centro Regional Córdoba

Se aplicó una encuesta a una muestra aleatoria de 30 agentes con una antigüedad de hasta 5 años en el organismo. A continuación se mostrara el análisis por grupo de preguntas con el grafico más representativo para ello, los demás pueden encontrarlos en anexo.

- Preguntas sobre el momento de ingreso de los agentes

Gráfico 1: Respuestas a pregunta Nº 1 ¿Recibió alguna capacitación?



(Fuente: Elaboración Propia)

En función a las respuestas de los agentes sobre cómo fue su ingreso a Senasa, se puede apreciar en el Gráfico Nº 1 que el 77% de ellos recibió algún tipo de capacitación. En la mayor parte de los casos (52%) en forma presencial; sin embargo lo más notorio de esto es que en un 27% de los casos mencionan que esta se dio entre los 6 meses posteriores a su ingreso y hasta llegaron al quinto año para recién poder acceder a un curso de inducción

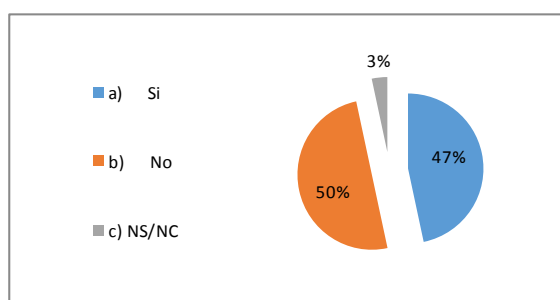
que en la mayoría de los casos, no fue facilitado por el organismo y tuvieron que buscar por cuenta propia. Esto es totalmente ilógico y poco útil, que después de tanto tiempo los trabajadores recién puedan conocer que es el Senasa.

En cuanto a la entrega de algún material de consulta el 41% de los casos respondió que recibió material en formato digital y el 28% no recibió nada, por lo que si en algún momento tuvieran alguna duda o de dónde acudir no dispondrían de ese material.

El 80% de los encuestados mencionaron que se les informo los objetivos, funciones e importancia a nivel nacional de este organismo, lo preocupante es el 20% que no lo recibió y mirando a mayor escala, en 2017 de los 204 agentes solo se encuestó una muestra de 30, con tal resultado considero que es sumamente necesario poder lograr que más trabajadores conozcan sobre este punto y achicar la brecha. Lo mismo sucede con la estructura organizativa y las funciones del Centro Regional Córdoba, sin embargo aquí con un 33%, es mayor el porcentaje de personas que no fueron inducidas en ello. Esta es información troncal y necesaria que no se está proveyendo, acarreando dificultades de entendimiento del organismo en los ingresantes.

- Preguntas sobre la información de Recursos Humanos que se le dio al momento de ingresar a los agentes:

Gráfico 2: Respuestas a pregunta N° 10 ¿su jornada laboral, horarios, necesidad de traslado si fuera necesario, etc.?



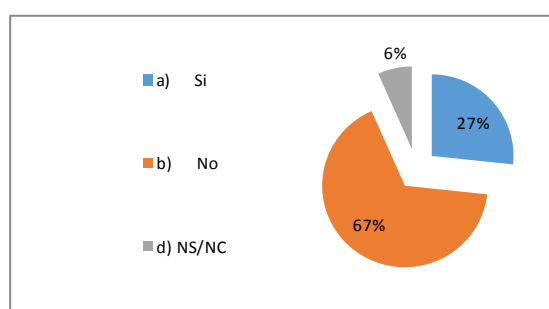
(Fuente: elaboración propia.)

En lo que respecta a la información brindada sobre Recursos Humanos, es un área donde se ve una gran laguna por falta de conocimiento en los agentes. Un 83% de los encuestados mencionan que solo se les informo sobre la documentación a entregar para formalizar su contrato, a su vez a más del 50% (Gráfico N°2), no les informaron sobre

normas, procedimientos y beneficios laborales, sobre la política salarial y de compensación, sobre su jornada laboral, necesidad de traslado si fuera necesario y sobre cuestiones de seguridad e higiene, como por ejemplo la ART. En este último caso, lamentablemente han mencionado que conocieron al respecto luego de un accidente laboral.

- Preguntas sobre el área y puesto de trabajo donde ingreso el agente:

Gráfico 3: ¿Recibió algún tipo de evaluación de desempeño (diálogo/encuesta/entrevista con su superior inmediato, coordinador, director, etc.) para mejorar su trabajo en los primeros meses a partir de su ingreso?



(Fuente: elaboración propia.)

En función a las preguntas de este ítem, al ingresar al área de trabajo el 80% de los agentes fueron presentados de manera formal e inmediata a su jefe y compañeros de trabajo. En cuanto al puesto de trabajo, el 63% afirma que fueron informados sobre las funciones de este, sin embargo existe un 37% comprendido entre los que no fueron informados y que no saben o no contestan, a lo que algunos mencionan que la información fue parcial y muchas veces solo estaba escrito en el contrato laboral en un breve párrafo. Es indispensable que cada persona que ingresa a un nuevo trabajo pueda saber con total claridad que tareas va a desempeñar para no crear malos entendidos e inconvenientes a futuro.

Siguiendo con las preguntas relacionadas al puesto laboral y en cuanto al aprendizaje de las tareas del mismo, en una de las preguntas, se puede apreciar la importancia que tiene el compañero guía, ya que en un 46% fueron acompañados y asistidos durante los primeros 15 días o de forma permanente. También hay casos en que los agentes estuvieron muy solos en este proceso con una conversación de pasillo y nada más o con solo una semana de apoyo.

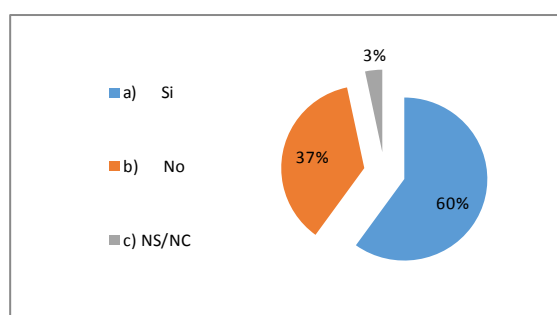
Ya en el transcurso del primer tiempo de trabajo en el organismo, los agentes señalan en un 67% (Gráfico N°3), que no fueron evaluados para mejorar su desempeño. Se

podría pensar que al no tener un conocimiento claro de lo que el jefe y/o área necesita de él/ella, dificulta a corto plazo la mejora o modificación del accionar y actitudes, con lo cual el proceso de aprendizaje es más lento.

Dentro de esta temática en una de las preguntas abiertas, se les pide a los agentes que comenten como fue el desarrollo de la evaluación de la inducción (si s que la tuvieron), como se sintieron y si pudieron mejorar aspectos de su trabajo a partir de allí. Algunas de las respuestas fueron, que no tuvieron capacitación en cuanto al conocimiento del organismo y los sistemas por lo que cuando los evaluaron no les fue nada bien. Quienes quizás intentaron dar una devolución a sus subalternos no estaban capacitados para ello por lo que no lograron entenderle. Existieron también pocos casos en los cuales los encuestados mencionaron acompañamiento en las tareas, supervisiones y charlas informales sobre el desempeño.

- Preguntas referidas a la interrelación de los ingresantes con las áreas transversales como ser comunicación, informática y capacitación:

Gráfico 4: Cuando ingreso, ¿Le presentaron a sus referentes?



(Fuente: elaboración propia.)

Es importante conocer cómo se relacionan los ingresantes con las áreas transversales, ya que uno de los objetivos de este trabajo es darle mayor protagonismo en este proceso. Las encuestas evidencian que solo el 60% de los agentes inmediatamente cuando ingresaron les presentaron a sus referentes de comunicación, informática y capacitación.

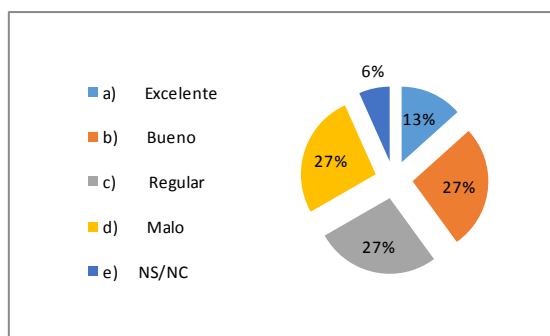
Es necesario señalar que muchas veces cuando los agentes deben desempeñarse en las Oficinas Locales, aeropuerto o frigoríficos, no pasan primero por la Regional, por lo que al principio no tienen contacto con estas áreas, en función a ello se podría deducir que el resto de los encuestados configuran el 30% restante.

El área con que quizás más se relacionan, por una necesidad del mismo puesto de trabajo, es la de Informática; un 60% menciona que le explicaron cómo gestionar clave y usuario para entrar a la intranet de Senasa, como así también crear su cuenta de e-mail y otras cuentas para ingresar a los diferentes sistemas en función a las tareas a desempeñar en su puesto.

Más del 60% de los agentes señalaron no haber recibido información inmediata referida a las referencias de comunicación y capacitación, por lo que se cree necesario desarrollarlas aún mas dando a conocer por los medios necesarios a los recién llegados de su importancia y trascendencia para su puesto de trabajo.

- Autoevaluación de los agentes del proceso de inducción:

Gráfico 5: ¿Cómo considera usted que fue aplicado por el organismo?



(Fuente: elaboración propia.)

Por último, se les solicito a los agentes que calificaran como fue su proceso de inducción, a lo cual respondieron y nos encontramos con un mismo porcentaje de 27% para bueno, regular y malo. Como deducción se desprende que es necesario mejorar y efficientizar el mismo, ya que solo un 13% afirma que fue excelente y la mayoría de esos casos, efectuaron este, en la sede central en Bs.As.

Los agentes señalan que la inducción fue a destiempo, que no hubo seguimiento, que no tenia conceptos básicos para entender el organismo, que no fue planificada, algunos directamente sentencian no haber recibido ningún tipo de capacitación al respecto y tener que aprender mediante prueba y error la tarea.

A su vez se solicito a los encuestados que realizaran sugerencias para mejorar el actual proceso de inducción, a lo que señalaron que primero en principal debe hacerse un plan de inducción con toda la información y material para ello, aplicación inmediata y mayor seguimiento. De esta manera los nuevos integrantes tendrían un apoyo por parte del

organismo, permitiéndoles conocer desde un principio donde están ingresando, cuáles son sus tareas, quiénes son sus compañeros y a quien debe acudir frente a las diferentes inquietudes, problemas o consultas.

2.2. Análisis de datos de las entrevistas

2.2.1. Director Regional

En la entrevista que se mantuvo con el director regional, él comento la forma informal que tienen de realizar las inducciones en Senasa, ya que hasta el momento en el organismo no hay un plan formalizado. Si existió un programa de capacitación para toda persona que ingresaba al área técnica, eso sí dejando de lado a los administrativos. Este se dictaba de forma presencial, pero lamentablemente se dejó de realizar desde hace algunos años.

Menciona también que quien recibe a los ingresantes es el Director Regional y/o Coordinador del área a la cual va a desempeñarse, luego va con RRHH para que se le explique entre todas las partes sus funciones y donde va a trabajar.

Las tareas del puesto las va aprendiendo a medida que se va desempeñando en él sin ningún curso formalizado de inducción al puesto, lamentablemente el director señala que esto es cultural, ya que desde los tiempos de su ingreso al organismo sólo te indicaban el puesto de trabajo y a hacerse cargo.

Werther & Davis (2000) explica claramente que, la falta de este proceso tan necesario, crea en el recién llegado insatisfacción, desconcertación y reducción de la capacidad de aprendizaje.

Las capacitaciones que quizás podrían ayudar en la temática por parte del área de capacitación del organismo, se encuentran desactualizadas y solo están dirigidas a la parte técnica.

Siguiendo con la inducción al puesto de trabajo, de esta se encarga su jefe inmediato, y cuando hay presupuesto y las condiciones lo permiten, lo que suele hacerse es como una especie de pasantía en otra oficina local o frigorífico para que aprenda de la mejor forma a desempeñar su labor.

Menciono también la figura del compañero guía, la cual esta no está establecida como tal, sino que es algo más bien "*made in casa*" ya que no existe otra posibilidad porque los únicos encargados de colaborar en el aprendizaje del recién llegado son su jefe inmediato como se señalo anteriormente y su compañero en la oficina o lugar de trabajo. Esta figura o rol podría normalizarse en el proceso como una pieza muy importante para la socialización y el aprendizaje del ingresante tal como mencionan los autores Noya, Díaz y Bozal (2002)

Se le consulto cual creería que es el tiempo que tiene que llevar un programa de inducción, pero no tenía una idea muy clara de ello, seguramente es por la falta de costumbre en la realización de estos procesos. Sin embargo opina que el tiempo puede llegar a depender de la experiencia previa y capacidad que tenga el nuevo agente, el lugar donde se desempeñe y la tarea que realice.

Así mismo señala que el conocimiento de la tarea a grandes rasgos puede aprenderse en 30 días, pero tampoco existe ningún tipo de evaluación de inducción para poder constatar esto. Otro aspecto importante es que afirma que es necesario contar con capacitaciones de actualización permanente y sistemática, ya que en este organismo técnico constantemente se están suscitando cambios en las normativas y regulaciones.

En cuanto a que valores les gustaría transmitir a los agentes nuevos, señala que los que figuran en la página de Senasa (confiabilidad, ética, respeto y reconocimiento, equidad, compromiso social, profesionalidad y competencia, transparencia) están bien, pero sobre todo es rescatar el rol del funcionario público, que según su pensamiento se perdió hace bastante tiempo. Para ello sería importante, quizás en el proceso de inducción tener un momento de reflexión y análisis de este tema, inculcar que somos un órgano de servicio de la salud pública para los usuarios y que la calidad de atención debe ser tanto de puertas adentro como para afuera.

Se le pregunto también cual es el criterio que se utilizaría para aplicar el plan de inducción, ya que se necesita su opinión al respecto por ser el Director, a lo que él respondió que el curso debe darse a todos por igual, en este aspecto la forma de contratación no debe intervenir, ya que en cuestiones técnicas todos deben desempeñarse correctamente mas allá de su condición laboral. Y en cuanto a este proyecto agrego:

Obviamente lo ideal sería que este programa debería gestionarse de forma nacional para poder por ejemplo estandarizar la calidad y forma de atención tanto acá en Córdoba como en Ushuaia y poder transmitir los conocimientos por igual a todos los Centros Regionales, lo que cambia es la cultura de cada lugar pero no nuestra esencia de trabajo, el control sanitario se debe hacer en todo el país por igual. Central normatiza y regional aplica, esto también iría para un programa de inducción. (Anexo VI: Entrevista N°1)

En cuanto a lo que él considera necesario en un programa de inducción señalo que debería existir un programa estandarizado para todos los ingresantes para poder tener un conocimiento básico y general del organismo antes de ocupar su puesto de trabajo.

Además agregó que este programa debería dictarse de forma presencial con un equipo al frente que actúe como un sistema y no individualmente, que tengan capacidad de transmitir los conocimientos generales de Senasa para luego continuar la capacitación en su puesto de trabajo con su jefe inmediato o compañero.

En este proceso intervienen todos los factores de un sistema, la persona cuando ingresa debería tener un módulo donde se especifique cuáles son sus obligaciones, deberes y derechos, la formación tiene que ser integral no solamente técnica se debería dejar en claro desde el horario hasta su comportamiento dentro de esta institución. Esto tiene que ver con RRHH y después sus responsabilidades técnicas, porque uno cuando entra acá todo eso funciona. (Anexo VI: Entrevista N°1)

A esto según él, sería importante sumar el conocimiento de las áreas transversales como ser comunicación o informática, también sería interesante por ejemplo que el inducido reciba un curso de redacción, por ejemplo poder diferenciar lo que es una nota de un memo y que palabras utilizar en cada uno. Todo esto debiera ser evaluado anualmente o bimestralmente, que sea un proceso en constante revisión.

Algo muy importante que menciona el director y que también pudo leerse en el marco teórico, es que al ser un ente público las políticas de RRHH cambian en función a la línea política de ese momento, en función a esto señala que sería necesario establecer un plan de inducción que no se modifique según la política, ya que esto hace que no se avance que constantemente estemos comenzando un proyecto nuevo, no permitiendo evolucionar en estos temas.

Como reflexión final el director menciona que hace un tiempo este proceso de inducción se hacía con aquellos trabajadores con más antigüedad y con vocación de formar, donde transmitían toda su experiencia y conocimiento, hoy esto no está más y es muy importante pero el organismo pareciera ser que no lo tiene contemplado.

Estos procesos en la regional se han intentado hacer, ya que o se les recomienda algún curso referente a la actividad que desempeñan o realizan la “pasantía” en otra oficina local o frigorífico pero el tema es que esto al no estar institucionalizado no es obligatorio, la persona lo hace si quiere y puede o si su jefe así lo dispone, por lo tanto mucha gente se pierde ese conocimiento básico de entrada y debe hacerse a su suerte con ensayo y error a lo largo de su carrera por este organismo.

Como síntesis de esta entrevista se puede ver que el director refleja en sus palabras la necesidad de darle importancia a este proceso, que se le ha dado a lo largo del tiempo poca o nula trascendencia y que sería bueno comenzar algo desde la Regional Córdoba, sin embargo es sumamente importante que a largo plazo se estandarice a nivel nacional un proceso de inducción con los conocimientos básicos y obligatorios que un agente debería ingresar al organismo.

2.2.2. Referente de Recursos Humanos

Es importante aclarar que este Centro Regional se inauguró en el año 2006, la regionalización en sí es joven, apenas 11 años lleva, con lo cual esto requirió una forma de organizar la tarea de forma distinta.

En cada Centro Regional existe una persona encargada de Recursos Humanos, como así también de las distintas actividades que desarrolla el organismo, a lo que voy con esto es que existe una dependencia matricial donde se presentan dos jefes, un superior en Bs.As y otro en la Regional, cuestión que no hace sencilla la tarea porque muchas veces los intereses no son los mismos. También es importante conocer que por la referencia de Recursos humanos ya han pasado hasta la actualidad cuatro personas encargadas de ello, como en RRHH en muchos aspectos no existe una política estandarizada, cada referente maneja al personal de acuerdo a la dinámica que creyó conveniente, siguiendo obviamente las disposiciones de central.

A quien se entrevista en este momento estuvo en el cargo desde el año 2014 hasta abril del 2017. A continuación se mostrara como vio y vivió la inducción en ese periodo.

Se le hicieron primero preguntas generales sobre inducción a lo que respondió por ejemplo que quien solicita y con quienes tienen el primer contacto los ingresantes son los Coordinadores o el Director, luego tiene el contacto con el referente de RRHH pero únicamente si están en el Centro Regional porque si van a una oficina local no tienen un contacto directo. Salvo por ahí pueden llegar a venir a la Regional para hacerse los exámenes preocupacionales o entregar la documentación que se les solicite, y ahí se presenta a las referencias y puestos con los cuales se van a vincular; pero estos casos suelen ser muy pocos ya que por la distancia o falta de presupuesto termina induciéndolo el jefe de oficina local o quien se encuentre en la planta donde deba prestar servicios. Esta situación podría modificarse intentando que los ingresantes dentro del primer mes en Senasa tengan la obligación de ir a la regional por lo menos un día, para poder conocer las diferentes áreas del organismo y quiénes son los responsables en ellas.

Lo que hace el referente de RRHH si el agente pasa por la regional, es dar un pantallazo general de sus derechos y obligaciones y se les solicita traer documentación para formar su legajo único en Bs.As. Sin embargo más allá de esto coincide con el director que en cuanto a inducción se refiere se les da poco y nada, que existen cursos de capacitación que por lo menos hace algún tiempo se daban dos veces al año de forma virtual pero sin embargo estas no son obligatorias.

En cuanto al contenido de la inducción ofrecido por RRHH comenta que se les nombra los decretos y resoluciones correspondientes, se les entrega ya sea en papel o formato digital los códigos de novedades con la forma de utilización de cada uno y qué documentación deben presentar, en el contrato que se les entrega también figura el horario a cumplir y las tareas a desempeñar. En cuanto a la inducción al puesto no tiene mucho conocimiento de cómo lo hacen ya que esto se efectúa en las oficinas locales o frigoríficos en manos del superior inmediato, no existe un feedback en este aspecto con esta referencia.

Para no tener un compromiso o estar dispar a lo que le indica su jefe local lo único que se le hace acá es lo referente a los RRHH, no se les informa por ejemplo si van a tener que tener disponibilidad para viaje, después se le indica sí, claramente que se tiene que poner en contacto tanto con el coordinador general del área inocuidad, sanidad animal o protección vegetal y con su jefe de oficina local que ellos son los que le van a indicar correctamente las tareas que debe realizar. Eso es parte técnica. (Anexo VII: Entrevista N°2)

Con el comentario anterior se puede ver claramente que RRHH no está alineado a la parte técnica, funcionan como compartimentos estancos donde cada uno da su parte sin relacionarse, ni tener un plan de acción en esta temática, lo cual favorecería mucho en el resultado final, que es que el agente pueda conocer claramente el Senasa y sus partes.

En lo que respecta a cuestiones puntuales como ser información de la ART o como actuar frente a un accidente afirma que se les informa permanentemente sobre ello. Se le consulto también si entregan algún material de ayuda/consulta y menciona que solo los códigos de novedades que ella a veces suele explicar también como es el organigrama y estructura de Senasa pero si no tienen los cursos virtuales o a veces sus mismos jefes los instruyen en esto.

En cuanto al ingreso y su duración la referente menciona que la inducción general se da en un día una vez que el agente tuvo su entrevista final donde el superior le informa que quedo en el puesto, luego tiene que firmar un contrato, momento en el que se aprovecha de

comentar cuestiones de RRHH. La inducción al puesto de trabajo va a depender de la función y la actividad que ellos tengan, si la tarea a realizar es compleja o no.

En cuanto al criterio a utilizar para la aplicación del proceso de inducción afirma lo mismo que el Director Regional diciendo que la inducción se les da a todos por igual ya que tenemos un único reglamento, independientemente del tipo de contrato que posean.

Cuando se le consulta si existe alguna evaluación de este proceso, señala que solo existe la evaluación de desempeño anual, de inducción específicamente no hay, sin embargo según ella se entiende que ahí mismo también se evalúa el ingreso de la persona si aprendió o no lo transmitido por sus jefes y pares.

Esto resulta ser muy subjetivo, además como se vio en la bibliografía es necesario evaluar específicamente el proceso de inducción una vez terminado este, ya que si se deja pasar mucho más tiempo perdería efectividad, y si directamente no se realiza no se podría generar antecedentes cuestión muy importante para conocer el progreso o no del plan de inducción lo que permitiría ir “pulíendolo” de acuerdo a los cambios y situaciones que se susciten.

Como reflexión final de esta entrevista creo se están dejando de lado muchos temas que podrían tratarse con un poco más de profundidad como así lo reflejan las encuestas a los agentes, como ser la estructura del organismo, presentar de alguna forma a los referentes director coordinadores y demás puestos muy importante para el organismo con las cuales puede vincularse. Debería explicarse mejor la parte de ART, como así también la forma de retribución y ascenso en el organismo, las normas procedimientos y beneficios laborales, su jornada laboral, horarios, necesidad de traslado si fuera necesario, etc.

2.2.3. Referente de Comunicación, Informática y Capacitación

En este apartado se analizaran las tres entrevistas de estas referencias juntas ya que la guía de preguntas resulta ser la misma para cada uno de ellos.

La primera pregunta a los tres es si cuando ingresa el nuevo agente tienen un dialogo para informar cual es el área de la cual se encargan, y tanto en la referencia de comunicación como la de capacitación a menos que venga el jefe a presentarlo al Centro Regional por lo general tienen un contacto cuando necesitan del área, esto se suele dar mayormente cuando el agente se encuentra en una oficina local. Pasa algo distinto con informática ya que como deben armarle el puesto de trabajo, suelen tener un contacto apenas ingresa.

Se les consulto si les parece importante que su referencia participe en el proceso de inducción que hasta el momento no lo hacían, a lo que los tres respondieron que sería importante e interesante que los agentes conozcan desde un principio que es lo que hace cada área. A continuación, algunas palabras de los referentes:

Si, sería importante. Primero que la inducción la creo súper importante para no estar tan perdido y que la gente este mas contextualizada. (...) que conozca cuales son las áreas y que es lo que hacen. Por lo menos no una inducción de un día, si no dé a poquito irlo internalizando. (Anexo VIII: Entrevista N°3)

En cuanto a la inducción de conocimientos de informática en general participamos (...) nosotros en lo que intervenimos es en dar una primera visión de lo que es la informática y el uso de la computadora en el organismo, hoy te diría que este organismo es un 80% informatizado, hoy no hay un puesto de trabajo que no tenga una computadora con lo cual intervenimos casi directamente siempre (...). (Anexo IX: Entrevista N°4)

Estaría bueno poder participar y que desde el momento que ingresan poder comentarles de que trata la capacitación en Senasa. (Anexo X: Entrevista N°5)

Cuando se le hizo esta pregunta el referente de informática agrego que es importante aclarar que ellos no tuvieron nunca una inducción general, nadie les explico que es Senasa, cual es su estructura y sus funciones. Recién al tercer año de haber ingresado tuvieron una capacitación al respecto, por lo que los trabajadores se van haciendo sobre la marcha. Señala también que en cuanto la inducción al trabajo es todavía más complejo, porque no hay nada formalizado y ni siquiera están bien descripto los puestos por lo que las personas no saben en muchas ocasiones a ciencia cierta qué es lo que deben y no hacer, cuáles son sus responsabilidades. Otro de los problemas que resalto del organismo es la falta de transferencia de conocimiento, la gente se jubila y no deja lo que aprendió durante tantos años en Senasa para que los más jóvenes se nutran de ello, lo mismo sucede con las personas que reciben una beca del organismo y no transmiten luego lo aprendido. Quizás estos comentarios no tengan que ver de lleno con el proceso de inducción, pero es importante resaltarlos para conocer la cultura del organismo con el cual se está trabajando.

En cuanto a la información que le dan a los ingresantes o consideraría darle cada referente comenzando por el de comunicación señala les enseña la página web y donde encontrar la información de contacto de las diferentes áreas del organismo. Menciona también que ella sola suele presentarse a los agente y cuando estos van a trabajar al interior de Córdoba a duras penas se lo presentan y si no los conoce por cuestiones de trabajo.

Este tipo de situaciones (la no presentación de los referentes), genera confusión en los recién ingresados ya que no saben quién es quién y qué persona acudir cuando tienen algún inconveniente o necesidad.

El referente de informática les enseña ni bien ingresan lo que es el uso básico de la computadora, la seguridad informática y confidencialidad de datos, el alcance de las claves, los sistemas y algo muy importante, lo que se puede y no hacer en este tema.

En cuanto al área de capacitación habría que trabajar un poco más ya que hasta el momento casi no se relaciona con los ingresantes, si no que estos se contactan con el referente cuando necesitan realizar un curso o solicitar una beca por ejemplo. En algún momento como en otras ocasiones ya fue mencionado se daban cursos virtuales y presenciales sobre inducción, pero no fue algo que se instalo como parte de la cultura del organismo, tanto es así que en la actualidad prácticamente estos ya no se realizan.

Se les consulto si tendrían algún material para entregar a lo que respondieron la referente de comunicación que creería que no tiene nada para entregar salvo el dato de contacto, la de capacitación menciona que podría entregar el paso a paso de cómo inscribirse a un curso y el de informática por el momento no tiene nada para entregar pero se podría hacer un ckecklist de ayuda para ambas partes algo sencillo y rápido con los conocimientos básicos del área.

En cuanto a que información es necesaria que sepan los ingresantes de cada referencia mencionaron, en cuanto a comunicación los datos de contacto, en informática el conocimiento sobre seguridad informática y que cosas hacer desde intranet y en capacitación el paso a paso para inscribirse a algún curso o como gestionar una beca.

Cada área menciona de qué forma puede aportar para hacer del proceso de inducción más eficiente para un adecuado desenvolvimiento del recién llegado:

Supongo que contextualizarlos institucionalmente, el Senasa está regionalizado desde el 2006, tiene 14 Centros Regionales, Córdoba es un Centro Regional, corresponde con la jurisdicción de la provincia, nuestro director se llama tal, la estructura es esta, para tal cosa podes referenciarte con esta persona, el Senasa depende del Ministerio de Agroindustria,

etc. A mí me parece que la contextualización institucional es muy importante. (...) Yo sinceramente no tuve inducción y yo pensé que Senasa Córdoba era un Senasita, yo no dimensionaba lo que era Senasa a nivel Nación, nosotros somos un organismo muy estructurado en cuanto a su jerarquía y eso no está claro, a menos que vos vengas del ámbito campo productivo, que vos sepas que la oficina local hace determinado tramite, que lo tiene que aprobar otra parte, a menos que vos tengas algún conocimiento no sabes la burocracia de este organismo. (Anexo VIII: Entrevista N°3)

No sé si es tanto lo que podemos hacer, en general nosotros tratamos de armarle un puesto de trabajo cómodo con las condiciones laborales mejores que se puedan para el organismo, que acceda a la información con una computadora y esa es la herramienta más importante que tiene en primera instancia. También decir que estamos por cualquier consulta. (Anexo IX: Entrevista N°4)

Poder colaborar en las dudas que tenga y en cuanto surja un curso de inducción o referido a la tarea que va a desempeñar en su puesto de trabajo poder informarle. Los cursos de inducción como todos los demás no son obligatorios y además son por cupo por orden de inscripción y muchas veces también sectorizados para solamente por ejemplo las áreas técnicas, esto complejiza muchas veces la formación de los recién llegados pero que sepan que pueden contar con el área para lo que necesiten y orientarlos en esta temática. (Anexo X: Entrevista N°5)

Por último se les consultó cuál sería el mejor método de trabajo para brindarle esta información al nuevo ingresante a lo que respondieron que la información debería darse de a poco, un pantallazo general y luego profundizar, la inducción general también podría ir de la mano de los contenidos técnicos.

Sería oportuno transmitir la información mediante una presentación dinámica utilizando recursos tecnológicos, algo que resulte ameno para poder contextualizar a los ingresantes en lo que es Senasa.

Se podría crear un check list con temas que no se deben olvidar de instruir como ser sistema GDE, telefonía IP, utilización de la herramienta videoconferencia, intranet, inscripción a un curso, algunas reglas básicas de redacción, etc.

Como conclusión de estas entrevistas se pude decir que a los referentes les asombro que los entrevistara y que se tenga en cuenta su palabra en este proceso, ya que hasta el momento se trabajaba con ellos como compartimentos estancos. Considero que se debería reforzar el que los agentes ni bien ingresen conozcan quienes están a cargo de cada referencia y las tareas que desarrollan sobre todo con el área de capacitación que pareciera ser en función a las encuestas, que es con la que menos contacto suelen tener al principio.

2.2.4. Revisión Documental

En cuanto a la revisión documental, tanto el área de comunicación como capacitación me facilitaron materiales que se entregaron en algunas capacitaciones de inducción. Algunas fueron presenciales y otras virtuales, en su mayoría solo para la parte técnica, donde se hablaba con esta terminología y se daba a conocer más bien reglamentaciones técnicas, también explicaban de forma escueta las partes del organismo.

En cuanto a este tipo de capacitaciones ya se dijo en varias oportunidades que no son obligatorias, con el consiguiente problema que acarrea. Además se dan de forma esporádica, por ejemplo en lo que va de este año no se realizó ninguna, la última para el Centro Regional Córdoba fue en julio de 2016 en donde asistían agentes con una antigüedad de hasta 5 años.

CAPITULO 3: UNA PROPUESTA DE INDUCCIÓN PARA SENASA

Propuesta del Procedimiento de Inducción de Nuevos Ingresantes para Senasa Centro Regional Córdoba.

A continuación se desarrollará la propuesta de inducción para los agentes de Senasa, la misma está compuesta por tres partes:

- Guía para el Director, Referentes y toda persona que acompañe este proceso.
- Manual de Inducción para los agentes y nota de conformidad.

- Indicadores y material para evaluar a los ingresantes.

Es necesario mencionar que es posible realizar el manual de inducción, gracias a la información que aportaron los entrevistados, encuestados y la revisión bibliográfica efectuada; sin embargo puede estar sujeta a cambios de acuerdo al momento en que la misma se aplique y a petición de las personas que lo impartan en función al desarrollo de su temática.

Guía para el Director, Referentes y toda persona que acompañe este proceso.

Introducción

Con esta guía se intenta que el proceso de inducción a los nuevos ingresantes al Centro Regional sea organizado y efectivo, que cada una de las partes pueda aportar su grano de arena en acompañar y apoyar en los primeros pasos por el organismo al nuevo integrante. A continuación se mostraran las políticas y esquema de inducción de este proceso.

Políticas de inducción

1. Este plan de inducción deberá actualizarse anualmente o cada vez que se produzcan cambios relevantes en la estructura general.
2. Cuando sea necesario realizar alguna modificación se convocará al “Comité de inducción” integrado por las personas y áreas involucradas en el desarrollo de este proceso como ser el director, las referencias de recursos humanos, comunicación, informática y capacitación, jefes inmediatos, etc. para que a través del trabajo en equipo y la integración de sus partes, permita un resultado integral y consistente.
3. El proceso de inducción se realizara en la primera semana de ingresado el agente, al finalizar deberá hacer la evaluación de satisfacción. Se le otorgara 15 días para que pueda leer las “Lecturas obligatorias de Leyes, Decretos, Resoluciones y Reglamentaciones del Empleado Público” que se encuentran detalladas en el manual de inducción; luego deberá firmar una nota donde afirme haber realizado el curso de inducción y leído la normativa interna.
4. Se arbitrara los medios necesarios para aquellos agentes que deban cumplir funciones en oficinas locales, frigoríficos, plantas y demás puestos de trabajo alejados del Centro Regional, tengan la posibilidad de

asistir por lo menos un día al momento de ingresar, al Centro Regional para impartirles la inducción. Este proceso deberá adaptarse, acortando los tiempos, y entregando el material necesario en formato digital de acuerdo a lo que el Comité de Inducción considere oportuno.

5. En el caso de que los ingresantes que se nombro en el punto 4 no pudieran de ninguna manera apersonarse en el Centro Regional:

A. Se deberá inducir en la primer semana en el organismo utilizando el cronograma presencial pero realizándolo mediante videoconferencia. Se entregara la documentación que corresponda y la evaluación y notificación deberán realizarla y enviarla por GDE (Gestión Documental Electrónica).

6. En cuanto al contenido a impartir y material a entregar por las referencias de comunicación, capacitación e informática se deberá definir de antemano junto al comité y agregar al manual de inducción.

7. En el caso de que los referentes de comunicación, capacitación o informática no pudieran dar su apartado, el referente de Recursos Humanos deberá estar capacitado para dictar el curso de inducción de forma integral,

8. Al momento que sabemos cuál es el día de ingreso del agente, se debe notificar a las personas involucradas en el recibimiento y formación del ingresante por lo menos una semana antes (coordinador, superior inmediato, compañero guía, referentes de áreas transversales, etc.)

9. Antes de comenzar con el proceso de inducción y recibir al nuevo agente es menester controlar que estén los materiales, guías, recursos tecnológicos y todo lo que se pueda llegar a necesitar para este.

10. En Senasa somos parte de la campaña de Buenas Prácticas de Oficina, y una de las principales consignas es minimizar al máximo el uso de papel, por lo que se considera oportuno siguiendo lo mencionado, que todo material entregable al inducido sea a través de formato digital o por lo menos en su mayor parte.

11. Por último es fundamental que este proceso sea impartido en tiempo y forma, por lo que hay que crear el hábito de cumplir con las instancias que se definieron.

Esquema del proceso de inducción general al organismo público

Senasa

La diagramación del curso de inducción general está sujeta a modificaciones, ya que en función al tiempo disponible del ingresante en el Centro Regional se puede decidir con el Comité de Inducción que de algunas temáticas se envíe solo el material digital. Los dos apartados fundamentales que siempre deben estar e impartirse ya sea de forma presencial o por videoconferencia son, “Aspectos generales de Senasa” y “Derechos y deberes de los agentes en función al área de recursos humanos”.

DÍA	Actividad	Descripción	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLES
DÍA 1	Bienvenida al nuevo agente.	Se recibe al nuevo agente. Tiene una pequeña reunión con el Director Regional y Coordinador del área de destino.	Ninguno	Director Regional y Coordinador
		Presentación de las áreas y compañeros en el Centro Regional		Coordinador o Referente de Recursos Humanos
	1ra Parte de la actividad de inducción	Saludo de bienvenida (video institucional) y presentación del Referente de Recursos Humanos.	Manual de inducción y Recurso audiovisual como por ejemplo Prezzi	Referente regional de RRHH
		Se hace entrega del "Manual de Inducción del Senasa Centro Regional Córdoba" mediante una breve explicación de su contenido para luego explayarse en cada módulo.		
		Se desarrolla el primer módulo "Aspectos generales de Senasa"		
		Consultas e inquietudes		
DÍA 2	2da Parte de la actividad de inducción	Despedida y datos de contacto	Recurso audiovisual como por ejemplo Prezzi	Referente regional de RRHH
		Presentación y palabras introductorias del Referente de Recursos Humanos		
		Se desarrolla el segundo módulo "Derechos y deberes de los agentes en el área de RRHH"		
		Consultas e inquietudes.		
DÍA 3	3ra Parte de la actividad de inducción	Despedida y datos de contacto.	Recurso audiovisual como por ejemplo Prezzi	Referentes regionales
		Presentación y palabras introductorias del Referente de Informática, comunicación y Capacitación.		
		Se desarrolla el tercer módulo "Conocimientos generales e introductorios de informática, comunicación y capacitación".		
		Consultas e inquietudes.		
		Despedida y datos de contacto.	Evaluaciones.	
		Entrega de la evaluación		

Manual de Inducción.

En el Anexo XI se presenta el Manual de Inducción para Senasa Centro Regional Córdoba. El mismo fue confeccionado a partir de la información recabada previamente, tanto documental (fuentes secundarias: página web, normativa interna y otros documentos mencionados previamente) como de los instrumentos aplicados como entrevistas y cuestionarios (Fuentes primarias).

Una vez obtenida la información necesaria, se desarrolló el presente manual como principal contribución a la institución. El mismo consta de información básica para lograr un proceso de inducción eficiente de los nuevos ingresantes al Senasa, tales como estructura de la institución, distribución geográfica, normativas internas. Y por otro lado, contiene la información relacionada a las diferentes áreas, responsabilidades, tareas y funciones de cada una de ellas. Y otra información útil que se consideró de valor al momento de diseñar el manual.

Es importante tener en cuenta que el Senasa, tanto en el Centro Regional Córdoba como en los otros centros, no posee una política de inducción y/o manual de inducción, por lo cual el documento que se presenta a continuación ha sido elaborado completamente por la autora del presente trabajo, a los fines de lograr una estandarización y generar una prueba piloto en el centro local, y en caso de ser efectivo y eficiente, transpolar el mismo a los diferentes Centros Regionales del país.

3.1.1 Nota de conformidad para el cumplimiento de la normativa interna de Senasa.

Se podrá encontrar en el Anexo XII la nota de conformidad realizada por la autora de este trabajo, que será entregada al nuevo agente una vez realizado el curso de inducción y deberá ser presentado dentro de los 15 días posteriores.

Se le explicará que se les otorga ese tiempo para que pueda realizar una lectura profunda de la normativa interna de Senasa y si surge alguna duda poder tratarla en el momento en que se lo convoca para la firma de este documento.

Esta nota se guardará en el legajo del agente y dará prueba de que realizó el curso de inducción, leyó, comprendió y se ajusta a la normativa de Senasa.

Indicadores de Inducción.

Para poder evaluar el curso de inducción se utilizará el indicador de Satisfacción, para ello se realizara una evaluación que es la que institucionalmente utiliza la Referencia

de Capacitación desde el año 2017 para evaluar todo tipo de formación presencial (Anexo XIII).

Considerando que se pretende que el proceso de inducción previamente planteado sea institucionalizado en el Senasa, se considera apropiado alinear la evaluación a los indicadores que propone la Coordinación de Capacitación en la evaluación, lo que a largo plazo permitirá la inclusión del presente proceso y manual en la dinámica organizacional.

Este cuestionario es en papel, y se le entrega al nuevo empleado al momento de finalizar el proceso de inducción.

El cuestionario consta de 19 ítems y/o preguntas a responder, en algunos casos mediante opciones preestablecidas y en otros brindándoles preguntas abiertas con espacio para observaciones personales.

A parte del cuestionario, se contabilizarán las consultas de los ingresantes que lleguen a RRHH dentro de los primeros 6 meses referidas al curso, para comprobar la efectividad del mismo.

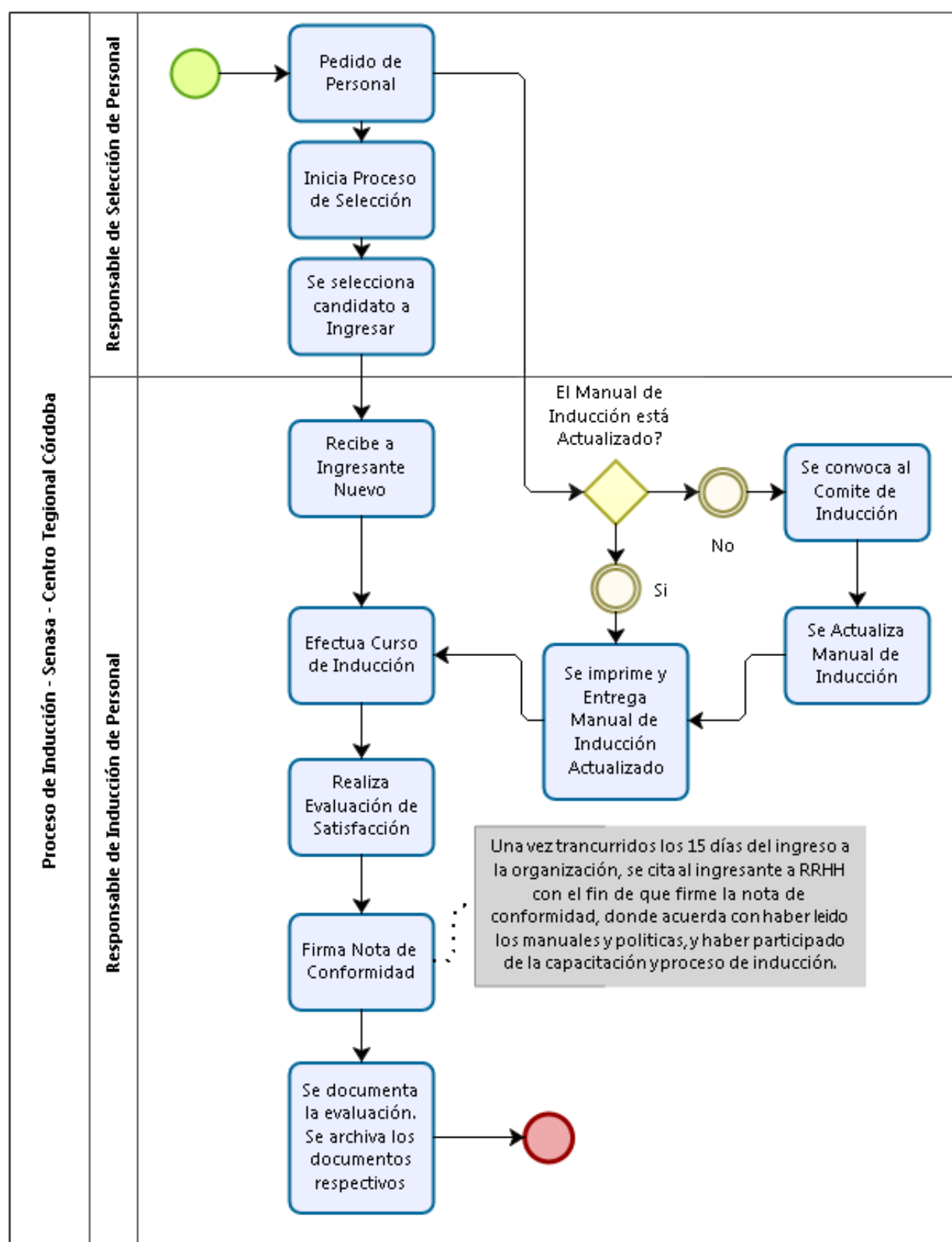
Los datos de ambas metodologías se tabularán en un Excel y a medida que se vaya creando antecedentes del proceso de inducción, se podrán determinar parámetros para calificar a este como bueno o malo.

Flujograma del proceso de inducción.

El proceso de inducción es el último eslabón de un proceso mayor que es el de selección, el que se ha trabajado durante este trabajo es el nombrado primero.

Cada parte tiene sus responsables y actividades propias, centrándonos en el que a este trabajo compete, se puede decir que una vez controlado el plan de inducción y tener todo preparado se recibe al ingresante para poder hacer entrega del manual de inducción e impartirle el curso, una vez finalizado se evalúa la actividad mediante la evaluación de satisfacción, se le entrega la nota de conformidad que deberá ser entregada pasado los 15 días.

Por último se documenta la información recabada que servirá como antecedentes para en un futuro mejorar y realizar estudios más profundos al respecto.



CONCLUSIÓN

El propósito general de este Trabajo Final de Grado fue desarrollar una propuesta del procedimiento de inducción general de nuevos ingresantes para las Áreas del Senasa Centro Regional Córdoba, que sea transversal a la estructura organizacional. El mismo se cumplió, se logró la intervención y aporte de las Referencias, la aprobación del trabajo del director (*Anexo XIII: Nota Director del Centro Regional Córdoba*), y sobre todo que se pudiera tratar este tema, que considero tan importante para sentar bases desde que los agentes llegan a Senasa, teniendo en cuenta que los empleados de la administración pública no presentan gran rotación.

Para determinar el tipo de intervención a realizar como las tareas requeridas por la institución se realizó un relevamiento, en el cual se detectó la necesidad de intervenir el ingreso de los nuevos candidatos, considerando que hasta la actualidad (2018) el organismo Senasa no cuenta con procesos similares y/o manuales que colaboren con la incorporación del nuevo empleado.

A partir de esta detección, se desarrolló un manual de inducción, las políticas del proceso, una guía y flujograma de cómo debería llevarse a cabo para facilitar la aplicación del mismo. Se recuerda que fue necesario realizar todo metódicamente y siendo lo más detallista posible, ya que anteriormente no se contaba con este proceso, por lo que constantemente se sugiere chequear los avances, evaluar el proceso, crear antecedentes y hacer las modificaciones necesarias para que este se ajuste a la realidad circundante. Todas estas partes conforman el todo del proceso de inducción general.

Sería muy interesante a futuro poder realizar los procesos de inducción, capacitación y evaluación en el puesto de trabajo para luego proponer todo el proyecto a Casa Central de Senasa en Bs.As. y así lograr estandarizar el proceso a todo el país. Lo cual se considera viable ya que este tipo de herramientas son estandarizadas en cuanto a la información que brindan. Todo lo cual requerirá capacitación de los empleados, lo cual no se considera un problema mayor.

Por lo pronto me encuentro muy satisfecha de lo logrado sabiendo que no es fácil generar cambios en la parte pública, ya que todo es más lento y bastante reticente a los cambios, pero creo que es momento de que las nuevas generaciones generen propuestas y que aggiornen los organismos.

En este caso, la referencia de recursos humanos, que es la que hoy en día me concierne tiene muchas aristas que pulir y mucho por mejorar, este trabajo intenta sumar su granito de arena a ello, estandarizando un plan de inducción lo más accesible, menos burocrático y adaptado a Senasa para que quienes deban participar en ello lo puedan

internalizar rápido y lo hagan propio generando así personas más conscientes del lugar donde ingresan a trabajar, mejorando el clima laboral y generando mayor compañerismo.

Fue muy interesante como mencione en otras oportunidades, tanto el aporte de las entrevistas a las referencias como así también las encuestas a los agentes, algunos se sintieron raros, otros halagados y otros curiosos por mi trabajo, ya que no es común que se les pregunte qué es lo que opinan de su trabajo y que se podría mejorar, o si esto se hizo alguna vez quedo en la nada generando falsas expectativas.

Es necesario que las áreas transversales (referencias) trabajen en equipo para crear una sinergia permitiendo un resultado que maximice las cualidades particulares generando un proceso cohesivo y consistente. Considero que este es un primer paso para escuchar y hacer entre todos, que puedan sentirse partícipes de lo realizado generando así también mayor compromiso para alcanzar el resultado final que es lograr que una persona al ingresar a Senasa pueda entenderlo y su socialización sea mucho más rápida como así también su mejoría en el desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Impresa

Álvarez Torres, M. G. (2006). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. México: Panorama Editorial.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2001). Administración de personal. 8ª edición. México: Pearson.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.

Grados Espinosa, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación, e inducción de personal. 3ª edición. México: El Manual Moderno.

Ibarra Márquez, E., & Zamora Bustos, M. E. (03 de 2011). Análisis del Proceso de Inducción en la Corporación Nacional Forestal Período 2008-2010. Santiago de Chile, Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Escuela de Gobierno y Gestión.

Magnoler, g., & Mucci, M. L. (Septiembre de 2002). Hacia un área de Recursos Humanos. I Encuentro de Políticas de Recursos Humanos. . Córdoba, Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.

Mercado, S. (2008). Administración aplicada. Teoría y práctica. México: Limusa.

Noya, M. G., Diez, E. H., & Bozal, J. J. (2002). Selección de personal: sistema integrado. España: ESIC Editorial.

Penerini, C. C. (1996). Relaciones Industriales. Organización y Administración de Personal. Argentina: Ediciones Universo.

Perevicins, M. S. (2009). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública Salteña. Diagnóstico. Salta, Argentina.

Prada, C. M., & Rivas, L. S. (07 de 2009). Procesos de captación e inducción de personal en la empresa Suministros Industriales Marval C.A. Cumaná, Sucre, Venezuela: Universidad de Oriente.

Restrepo, H. L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. Revista Universidad y Empresa, 117-142.

Werther, W. B., & Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. Quinta Edición. México D.F.: McGraw-Hill.

Bibliografía Digital

Decreto 660/96. Reforma del Estado. Argentina. Aprobado el 24 de junio de 1996. . (Versión Digital) Extraído el 10/10/2017 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/37574/norma.htm>

Resolución 466/2014 (2014). Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Argentina. Aprobado el 17 de octubre de 2014. . (Versión Digital) Extraído el 10/10/2017 de http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/normativas/archivos/res_466-2014.pdf

Resolución 342/2006 (2006). Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Argentina. Aprobado el 22 de junio de 2006. . (Versión Digital) Extraído el 10/10/2017 de <http://www.senasa.gob.ar/normativas/resolucion-342-2006-senasa-servicio-nacional-de-sanidad-y-calidad-agroalimentaria>

Ley 24.629 (1996).Argentina. Sancionada en febrero 22 de 1996. (Versión Digital) Extraído el 10/10/2017 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/30000-34999/34209/norma.htm>

Decreto 434/2016 (2016) Plan de Modernización del Estado. Ministerio de Modernización de la Nación Argentina. Aprobado el 1 de marzo de 2016. (Versión Digital) Extraído el 15/09/2017 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/259082/norma.htm>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s.f.). Programa de inducción y orientación general. Recuperado el 26 de 09 de 2016, de <http://www.cba.gov.ar/programa-de-induccion-y-orientacion-general/>

Iacoviello, M. (Septiembre de 1996). Asociación de Administradores Gubernamentales. Recuperado el 26 de 9 de 2016, de <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcepas/cuad4.pdf>

Decreto 434/2016. (01 de 03 de 2016). Ministerio de Modernización. Argentina.(Versión Digital) Extraído el 15/09/2017 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/259082/norma.htm>

Ramírez, G. E. (28 de 07 de 2004). SURATEP Administración de Riesgos Profesionales. Recuperado el 04 de 10 de 2017, de https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducion.pdf

ANEXOS

1.1. Anexo I: Encuesta para los agentes de Senasa

La presente encuesta se realiza como instrumento de investigación para mi tesis de posgrado. Se solicita por favor, conteste con la mayor transparencia y veracidad las siguientes preguntas que tienen como objetivo conocer cómo fue su primer contacto con Senasa, es decir su proceso de inducción. Estas respuestas se mantendrán en el más absoluto anonimato, utilizándolo sólo para fines de mi trabajo final de graduación.

Cuando ingreso a Senasa...:

1. ¿Recibió alguna capacitación de inducción al organismo?
 - a) Si
 - b) No
2. Si su respuesta a la pregunta N° 1 fue afirmativa ¿De qué forma se impartió?
 - a) Virtual
 - b) Presencial
 - c) Semipresencial
 - d) Otros (¿Cuál sería?).....
.....
.....
3. Si su respuesta a la pregunta N° 1 fue afirmativa ¿Cuánto tiempo después de su ingreso recibió la capacitación?
 - a) Inmediatamente
 - b) Aproximadamente luego de 1 mes.
 - c) Aproximadamente luego de 3 meses.
 - d) Al año de haber ingresado
 - e) Otro (Especifique)
.....
.....
4. ¿Le suministraron algún material con información concerniente al proceso de inducción?
 - a) Manual de Bienvenida
 - b) Folletos
 - c) Trípticos
 - d) Ninguno

e) Otros (Especifique):
.....

5. ¿Le informaron los objetivos, funciones e importancia a nivel nacional de este organismo?
- a) Si
 - b) No

6. ¿Le dieron a conocer la estructura organizativa y las funciones del Centro Regional Córdoba?
- a) Si
 - b) No

En cuanto a RRHH, le informaron sobre:

7. ¿qué documentación debía traer para formar su legajo/firmar contrato?
- a) Si
 - b) No
8. ¿las normas, procedimientos y beneficios laborales?
- a) Si
 - b) No
9. ¿la política salarial y de compensación?
- a) Si
 - b) No
10. ¿su jornada laboral, horarios, necesidad de traslado si fuera necesario, etc.?
- a) Si
 - b) No
11. ¿qué ART tiene y los pasos a seguir en caso de accidente/enfermedad laboral?
- a) Si
 - b) No

En lo concerniente al área y puesto de trabajo:

12. ¿Le hicieron una presentación formal de su jefe inmediato y compañeros de trabajo?
- a) Si
 - b) No
13. ¿Le suministraron información sobre las funciones inherentes a su puesto, su objetivo, y la relación con otros puestos?
- a) Si

- b) No
14. ¿Quién(es) fue (ron) el/los responsable(s) de proporcionar la información del puesto y acompañarlo en el aprendizaje de sus funciones? (Puede optar por más de una opción)
- a) Referente de Recursos Humanos
 - b) Superior inmediato
 - c) Un compañeros de trabajo
 - d) Otro (Especifique):
 -
15. De acuerdo a la/s opción/es elegida/s en la pregunta N°14 ¿De cuánto tiempo fue su asistencia/ayuda?
- a) 15 días
 - b) 1 mes
 - c) 3 meses
 - d) 6 meses
 - e) Otros (Especifique):
 -
16. ¿Recibió algún tipo de evaluación de desempeño (diálogo/encuesta/entrevista con su superior inmediato, coordinador, director, etc.) para mejorar su trabajo en los primeros meses a partir de su ingreso?
- a) Si
 - b) No
17. Si la respuesta N°16 es afirmativa, ¿podría comentar como fue el desarrollo de la misma, como se sintió y si pudo mejorar aspectos de su trabajo a partir de allí?

.....

.....

.....

Con respecto a las áreas transversales (comunicación, informática y capacitación):

18. Cuando ingreso, ¿Le presentaron a sus referentes?
- a) Si
 - b) No

19. ¿Le explicaron cómo gestionar clave y usuario para entrar a la intranet de Senasa, como así también crear su cuenta de e-mail y otras cuentas para ingresar a los diferentes sistemas en función a las tareas a desempeñar en su puesto?
- a) Si
 - b) No
20. ¿Le explicaron las políticas de comunicación de acuerdo a la tarea que iba a desempeñar en su puesto?
- a) Si
 - b) No
21. ¿Le explicaron cómo es la capacitación en Senasa, su política en cuanto a cursos, becas, talleres, etc. y el acceso a los mismos?
- a) Si
 - b) No

Si tiene que evaluar su proceso de inducción...:

22. ¿Cómo considera usted que fue aplicado por el organismo?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

23. De acuerdo a su respuesta en la pregunta N°22, indique por favor las razones:

.....
.....

24. ¿Qué ideas podría aportar desde su lugar y puesto de trabajo para mejorar la inducción de los nuevos ingresantes al organismo?

.....
.....

Muchas gracias por su tiempo.

1.2. Anexo II: Guía de Entrevista Director Regional

1. ¿Existe un proceso de inducción formalizado cuando ingresa un agente al Centro Regional Córdoba?

Si no es así, en función de su experiencia:

2. ¿Cómo se realizan los ingresos?
3. ¿Quién recibe al nuevo agente?
4. ¿Quién lo instruye sobre sus nuevas actividades y tareas?
5. ¿Considera que existe un periodo de adaptación/aprendizaje? ¿De cuánto tiempo cree que este debería ser?
6. ¿Qué valores, objetivos, políticas le gustaría transmitir en el periodo de inducción? (Mostrar los de Senasa)
7. ¿Cuál es el criterio que se utilizaría para la aplicación del proceso de inducción de personal? ¿A todos por igual, PP, Art. 9, Argentina, etc.; Centro Regional, Oficinas Locales, Aeropuerto?
8. ¿Cuál es el contenido que considera necesario en un proceso de inducción? (Ejemplo ICDA Partes fundamentales de una inducción)
9. ¿Quién/es considera que debería/n aplicar/participar del proceso de inducción (director/coordinador/supervisor directo/referente de rrhh/compañero guía)?
10. ¿Considera importante que las referencias (rrhh, comunicación, capacitación e informática) participen en el proceso? ¿De qué forma (apartado con instructivo relevante a la referencia, momento de dialogo con los referentes, ambos)?
11. ¿Cree Ud. que sería importante hacer una evaluación de la inducción luego de terminado el proceso?
12. ¿Hubo alguna vez un proceso de inducción aunque no sea formalizado? ¿En qué consistía, como era?

1.3. Anexo III: Guía de Entrevista Referente RRHH

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Inducción de Personal?
2. ¿Quiénes aplican el proceso de Inducción de Personal? Especifique el cargo
3. ¿Cuál es el contenido de la Inducción de Personal? (Temas que se tratan en la inducción general y al puesto de trabajo)
4. ¿Cuál es la documentación que se les solicita para formar su legajo/firma de contrato?

Al ingresante:

5. ¿Le informan acerca de las normas, procedimientos y beneficios laborales del organismo?
6. ¿Le dieron a conocer la estructura organizativa y las funciones del Centro Regional Córdoba?
7. ¿Le hicieron la presentación formal de su jefe inmediato y compañeros de trabajo?
8. ¿Le suministraron la información sobre las funciones inherentes a su cargo y como debían ejecutarlas?
9. ¿Se le informa que ART tiene y los pasos a seguir en caso de accidente/enfermedad laboral?
10. ¿Se le suministra algún material con información del organismo, su puesto de trabajo, reglamentos/políticas internas, etc.? Si es así, ¿de qué tipo es?
 - () Manual de Bienvenida
 - () Folletos
 - () Trípticos
 - () Ninguno
 - () Otro (Especifique: _____)
11. ¿Cuál es el lapso utilizado para la aplicación de este proceso y la distribución del mismo?
12. ¿Cuál es el criterio que utilizan para la aplicación del proceso de Inducción de Personal?
13. ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para evaluar los resultados del proceso de Inducción de Personal?

1.4. Anexo IV: Guía de Entrevista Referencias de Capacitación/Comunicación/Informática

1. Cuando ingresa un nuevo agente, Ud. ¿suele tener un dialogo para informar acerca del área a su cargo y cómo puede ayudarlo?
2. ¿Considera que es importante que usted participe en el proceso de inducción del nuevo personal?
3. ¿Qué información suele darle o considera importante darle al nuevo empleado?
4. ¿Entrega/Entregaría algún material?
5. ¿Qué información referida a su área de trabajo considera que es necesaria en este proceso?
6. ¿De qué forma puede aportar desde su área para hacer del proceso de inducción más eficiente para un adecuado desenvolvimiento del recién llegado?
7. ¿Cuál sería el mejor método de trabajo para brindarle esta información al nuevo ingresante?

1.5. Anexo V: Gráficos por grupos de preguntas

- Respuestas a las preguntas sobre el momento de ingreso de los agentes:

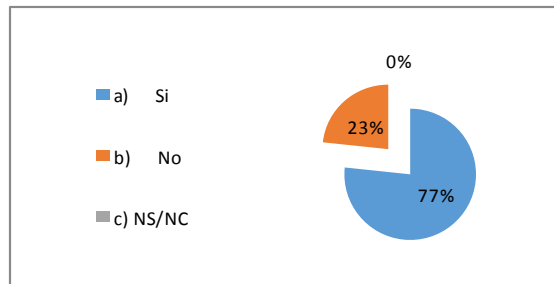


Gráfico 1. Respuestas a pregunta N° 1 ¿Recibió alguna capacitación de inducción al organismo?
Fuente: elaboración propia.

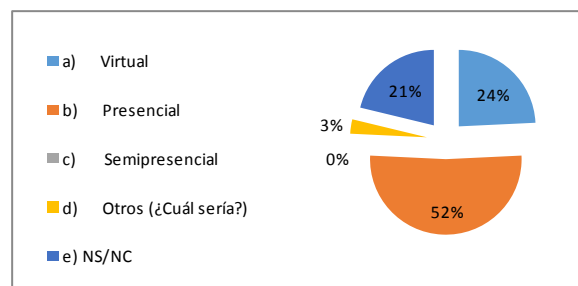


Gráfico 2. Si su respuesta a la pregunta N° 1 fue afirmativa ¿De qué forma se impartió?
(Algunas personas eligieron más de 1 respuesta) Fuente: elaboración propia.

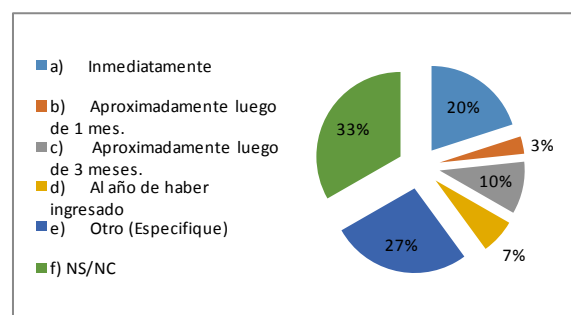


Gráfico 3. Si su respuesta a la pregunta N° 1 fue afirmativa ¿Cuánto tiempo después de su ingreso recibió la capacitación? Fuente: elaboración propia.

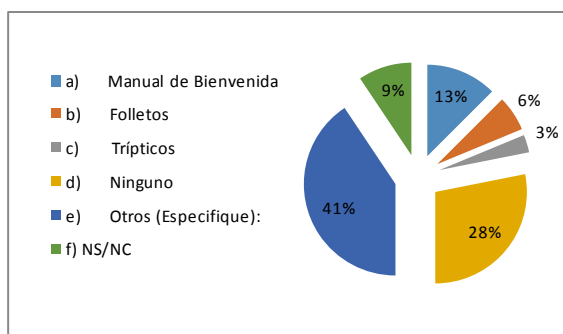


Gráfico 4. ¿Le suministraron algún material con información concerniente al proceso de inducción?

(Algunas personas eligieron más de 1 respuesta) Fuente: elaboración propia.

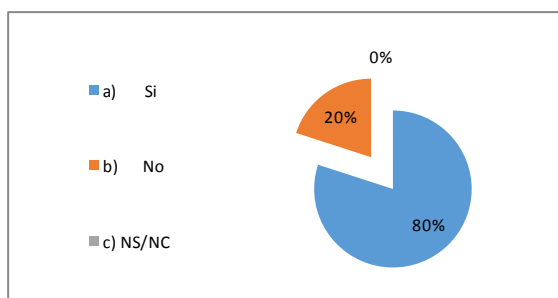


Gráfico 5. ¿Le informaron los objetivos, funciones e importancia a nivel nacional de este organismo?

Fuente: elaboración propia.

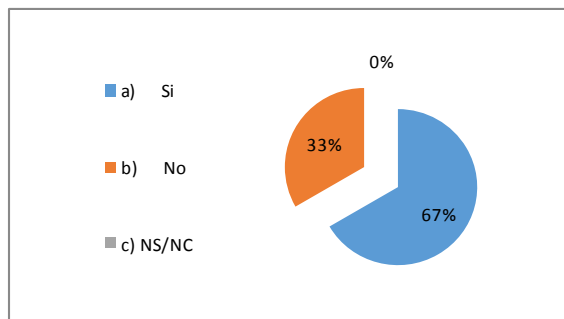


Gráfico 6. ¿Le dieron a conocer la estructura organizativa y las funciones del Centro Regional Córdoba? Fuente: elaboración propia.

- Respuestas a las preguntas sobre la información de Recursos Humanos que se le dio al momento de ingresar a los agentes:

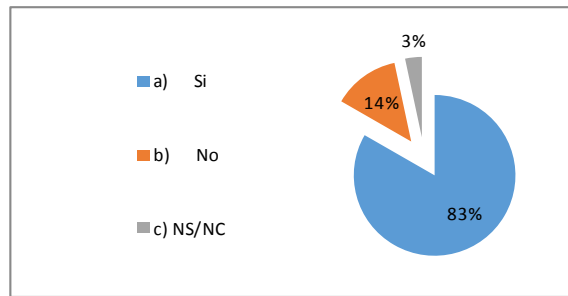


Gráfico 7. ¿Qué documentación debía traer para formar su legajo/firmar contrato?
Fuente: elaboración propia.

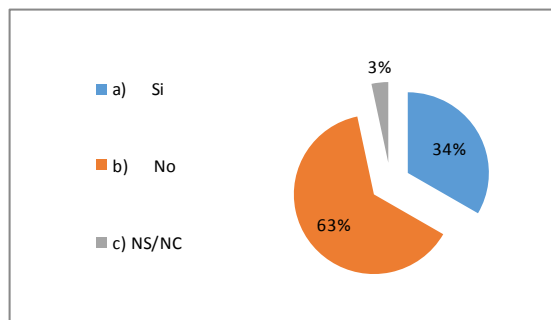


Gráfico 8. ¿Las normas, procedimientos y beneficios laborales?
Fuente: elaboración propia.

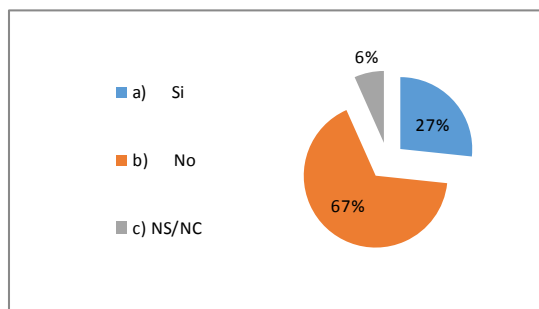


Gráfico 9. ¿La política salarial y de compensación?
Fuente: elaboración propia.

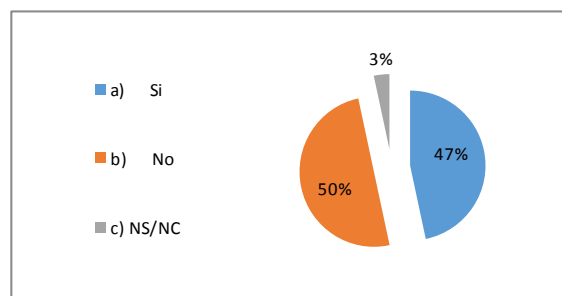


Gráfico 10. Respuestas a pregunta N° 10 ¿su jornada laboral, horarios, necesidad de traslado si fuera necesario, etc.? Fuente: elaboración propia.

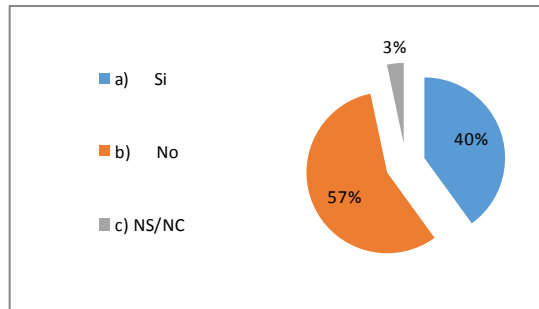


Gráfico 11. ¿Qué ART tiene y los pasos a seguir en caso de accidente/enfermedad laboral? Fuente: elaboración propia.

- Respuestas a las preguntas sobre el área y puesto de trabajo donde ingreso el agente:

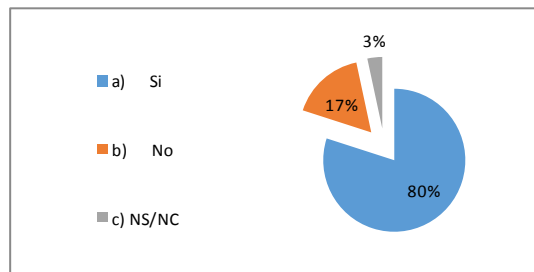


Gráfico 12. ¿Le hicieron una presentación formal de su jefe inmediato y compañeros de trabajo? Fuente: elaboración propia.

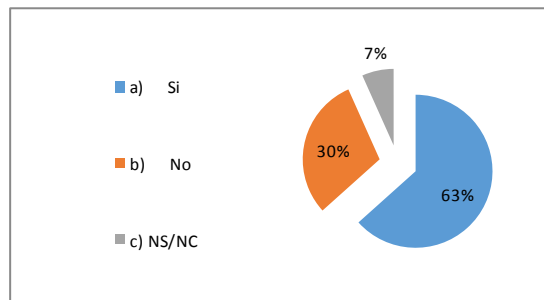


Gráfico 13. ¿Le suministraron información sobre las funciones inherentes a su puesto, su objetivo, y la relación con otros puestos? Fuente: elaboración propia.

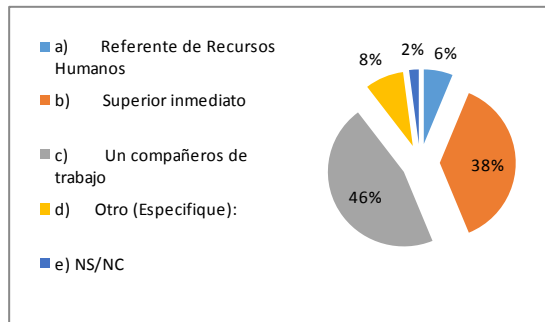


Gráfico 14. ¿Quién(es) fue (ron) el/los responsable(s) de proporcionar la información del puesto y acompañarlo en el aprendizaje de sus funciones? (Puede optar por más de una opción)

Fuente: elaboración propia.

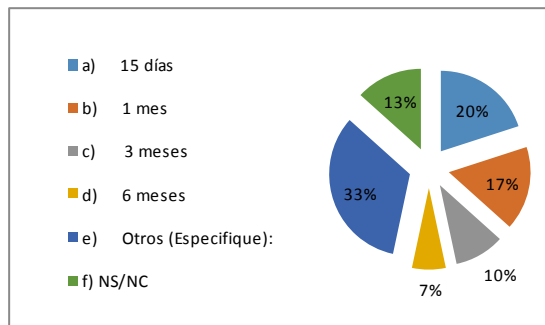


Gráfico 15. De acuerdo a la/s opción/es elegida/s en la pregunta N°14 ¿De cuánto tiempo fue su asistencia/ayuda? Fuente: elaboración propia.

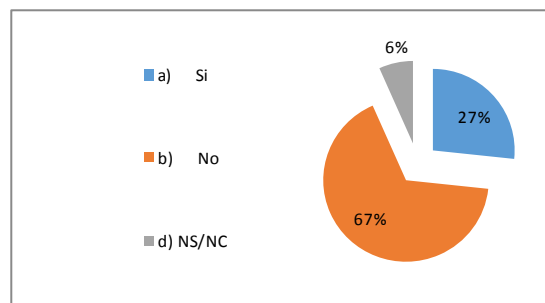


Gráfico 16. ¿Recibió algún tipo de evaluación de desempeño (diálogo/encuesta/entrevista con su superior inmediato, coordinador, director, etc.) para mejorar su trabajo en los primeros meses a partir de su ingreso? Fuente: elaboración propia.

- Respuestas a las preguntas referidas a la interrelación de los ingresantes con las áreas transversales como ser comunicación, informática y capacitación:

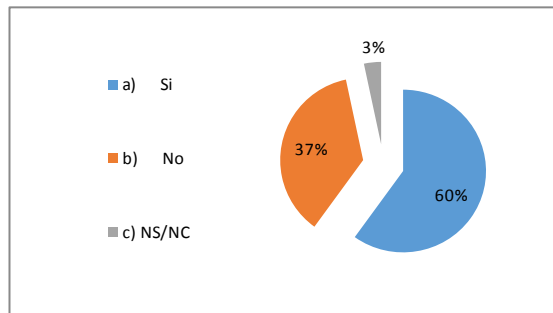


Gráfico 18. Cuando ingreso, ¿Le presentaron a sus referentes? Fuente: elaboración propia.

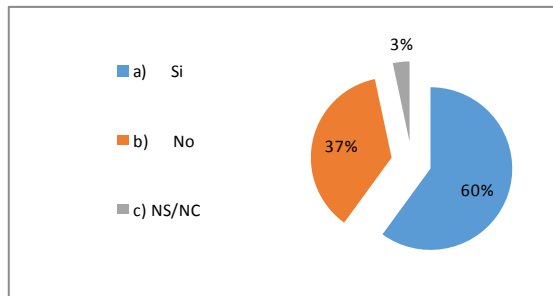


Gráfico 19. ¿Le explicaron cómo gestionar clave y usuario para entrar a la intranet de Senasa, como así también crear su cuenta de e-mail y otras cuentas para ingresar a los diferentes sistemas en función a las tareas a desempeñar en su puesto? Fuente: elaboración propia.

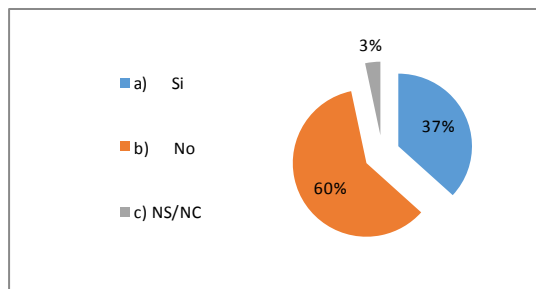


Gráfico 20. ¿Le explicaron las políticas de comunicación de acuerdo a la tarea que iba a desempeñar en su puesto? Fuente: elaboración propia.

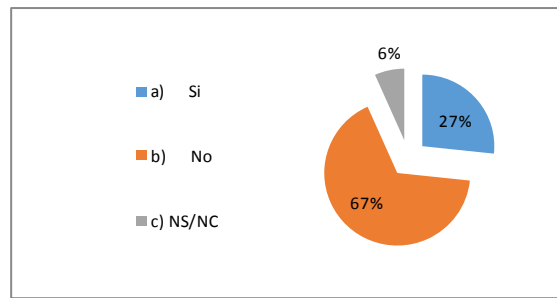


Gráfico 21. ¿Le explicaron cómo es la capacitación en Senasa, su política en cuanto a cursos, becas, talleres, etc. y el acceso a los mismos? Fuente: elaboración propia.

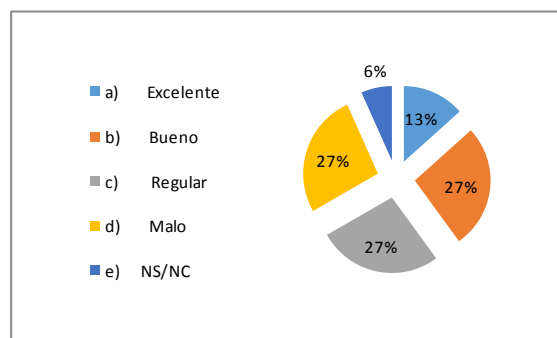


Gráfico 22. ¿Cómo considera usted que fue aplicado por el organismo? Fuente: elaboración propia.

1.6. Anexo VI: Entrevista N°1: Director Regional

1. ¿Existe un proceso de inducción formalizado cuando ingresa un agente al Centro Regional Córdoba?

No en principio, no hay para el Centro Regional ni para el Senasa.

Si no es así, en función de su experiencia:

2. ¿Cómo se realizan los ingresos?

En un momento hace como cinco años atrás el Senasa había generado no así como un programa sistemático si no, como un proceso de capacitación que se llamaba “Curso de inducción para aquel que ingresaba”, eso se perdió en el tiempo lamentablemente. Duro algunos años pero aproximadamente desde hace 3 años atrás eso desapareció, era presencial para toda persona que ingresara del área técnica pero dejaba de lado a los administrativos.

3. ¿Quién recibe al nuevo agente?

Hace muchos años que no recibimos nuevos agentes empezamos por ahí porque no hay ingresos, pero cuando ingresa una persona o viene de traslado obviamente desde el área de RRHH y desde la dirección se lo toma, y se le indica donde se va a ubicar para trabajar y que va hacer y después ese curso entre comillas de inducción o de conocimiento de la tarea que va a realizar, se hace como un aprendizaje en el mismo lugar de trabajo. Es como hereditario, cuando yo entre a Senasa hace casi 40 años me dieron la llave de la oficina y hágase cargo y así fue y sigue siendo parecido. Lo que tiene Senasa son cursos de capacitación que sirven para conocer temas técnicos, igual no sé cómo está hoy capacitación porque este tema se ha ido desvirtuando y no se tiene hoy una capacitación institucional que uno pueda decir que le sirve al organismo.

4. ¿Quién lo instruye sobre sus nuevas actividades y tareas?

El área que corresponde, si es una oficina local el veterinario que estuvo a cargo hasta ese momento o lo que hacemos nosotros es que esa persona haga entre comillas una pasantía en otra oficina o en otro frigorífico o en otro lugar como para darle las primeras instrucciones. No nos olvidemos que por lo general cuando se incorporan profesionales o técnicos ya tienen una formación previa de sus propias competencias al llegar a esa planta por ejemplo de un frigorífico se le indican cuales son los procedimientos que hace el Senasa cuáles son sus registros, archivos, programas, claves y bueno todo eso lo hace la propia área donde ingresa esta persona. No se utiliza el compañero guía como una figura determinada, esto es más *made in casa*, lo

hacemos porque no hay otra forma, no hay algo institucionalizado y si hay alguien guía que es su jefe, su par a quien le puede consultar y a partir de ahí va el aprendizaje.

5. ¿Considera que existe un periodo de adaptación/aprendizaje? ¿De cuánto tiempo cree que este debería ser?

Si, nosotros mismos a través de la actualización de las normas por más años que tengamos acá estamos aprendiendo siempre. En cuanto a la inducción hay un momento que la persona se nivela con lo básico y después es como que todos vamos aprendiendo a medida que va surgiendo algo nuevo.

El tiempo que demore en aprender el nuevo empleado va a depender de donde este de la capacidad de la persona y la complejidad del lugar y la tarea. Es distinto una oficina local, a un frigorífico consumidor, a un frigorífico de exportación o a una planta industrializadora, son todas cosas que no se puede poner un plazo, a medida que el trabajo es más complejo es mayor el tiempo que se necesita de inducción.

Nunca se hizo evaluación de la inducción, al igual que el ingreso se hace no hay un protocolo establecido, como un ingreso a través de un concurso ya que los concursos están pero no para que ingrese el personal sino para formalizar la tarea del personal. Antiguamente la persona ingresaba y tenía un año lo que se denominaba periodo en comisión si en ese tiempo reunía los requisitos quedaba en planta permanente, si no quedaba afuera hoy eso no existe, lamentablemente no hay nada que regule forme ni que haga nada.

Yo creo que lo que hace al conocimiento de la tarea en si puede ser en 30 días el aprendizaje tranquilamente, lo que hace a mejorar y una visión sanitaria más profunda eso se va adquiriendo a través del tiempo.

Creo que igual a nivel general es necesario contar con una capacitación/actualización permanente y sistemática en un organismo como el nuestro que es técnico que aborda la alimentación y el control, donde es permanente las nuevas resoluciones de aplicación, donde hay cosas que cambian aunque sean insignificantes, debería existir la capacitación para todos de forma pareja independientemente del nivel y el grado que tengan para revalidar conocimientos, la ciencia y técnica avanza y nosotros deberíamos incorporarlo para poder aplicarlo correctamente.

6. ¿Qué valores, objetivos, políticas le gustaría transmitir en el periodo de inducción? (Mostrar los de Senasa)

Hay valores como los que me nombraste que figuran en la página de Senasa, que no deberían ser cambiados, la ética, el profesionalismo, el compromiso pero

después esta la otra parte que es que nos debemos al Estado Nacional a la política de Estado.

Una de las cosas que se fue perdiendo es el ser de un funcionario público, la vocación de servicio, nosotros somos un órgano de servicio a los usuarios en nada más y nada menos que la salud pública y esto es algo que se debería incorporar constantemente a cada uno de los agentes, porque uno ve en muchas oportunidades que en vez de ser funcionarios públicos son mandamás o maltratos etc. La calidad de atención debe ser de puertas adentro y para afuera.

7. ¿Cuál es el criterio que se utilizaría para la aplicación del proceso de inducción de personal? ¿A todos por igual, PP, Art. 9, Argentina, etc.; Centro Regional, Oficinas Locales, Aeropuerto?

Primero lo que tiene que desaparecer a lo que hace a lo técnico y al trabajo diario es esa diferencia que se implanta entre los tipos de contratación porque la persona actúa igual. Una es la condición laboral y otra la técnica la cuestión técnica es para todos igual, debería recibir todo el mundo la misma capacitación, lo otro es una condición laboral que no es manejable por nosotros.

Obviamente lo ideal sería que este programa debería gestionarse de forma nacional para poder por ejemplo estandarizar la calidad y forma de atención tanto acá en Córdoba como en Ushuaia y poder transmitir los conocimientos por igual a todos los Centros Regionales, lo que cambia es la cultura de cada lugar pero no nuestra esencia de trabajo, el control sanitario se debe hacer en todo el país por igual. Central normatiza y regional aplica, esto también iría para un programa de inducción.

8. ¿Cuál es el contenido que considera necesario en un proceso de inducción? (Ejemplo ICDA Partes fundamentales de una inducción)

El Senasa debería tener un programa estandarizado para todo aquel que ingresa antes de ocupar su puesto pase por un proceso de conocimientos generales del organismo para que pueda tener una base, después en el puesto de trabajo esta su compañero guía o jefe inmediato que le va dando mayor instrucción.

Bueno el Senasa adolece completamente de una política de RRHH, la hemos reclamado 40 años y seguimos cada vez peor en lo que es este tema. Hoy estamos a 24hs de aplicar una planilla horaria y no existe un horario porque no se ponen de acuerdo, bueno eso dice todo.

9. ¿Quién/es considera que debería/n aplicar/participar del proceso de inducción (director/coordinador/supervisor directo/referente de rrhh/compañero guía)?

Me parece que para el proceso de inducción debe existir un equipo que actúe como un sistema y no individualmente, que tenga capacidad didáctica y que sepa transmitir para poder llegar a ese agente nuevo, después si el compañero guía o su jefe directo en el puesto de trabajo.

10. ¿Considera importante que las referencias (rrhh, comunicación, capacitación e informática) participen en el proceso? ¿De qué forma (apartado con instructivo relevante a la referencia, momento de dialogo con los referentes, ambos)?

Me parece bien lo que decís de involucrar a las áreas transversales como ser informática o comunicación, además a la gente hay que enseñarle por ejemplo a redactar una nota o un memo o la diferencia entre las dos, todo esto es básico en la capacitación, la gente en general no sabe expresarse y eso que están los sistemas que evitan la falta de ortografías si no sería un desastre.

En este proceso intervienen todos los factores de un sistema, la persona cuando ingresa debería tener un módulo donde se especifique cuáles son sus obligaciones, deberes y derechos, la formación tiene que ser integral no solamente técnica se debería dejar en claro desde el horario hasta su comportamiento dentro de esta institución. Esto tiene que ver con RRHH y después sus responsabilidades técnicas, porque uno cuando entra acá todo eso funciona.

Seré de la vieja escuela, no lo sé, pero para mí debería ser un curso presencial por lo menos la primera inducción, en un día no vamos a pretender que entienda todo pero esto es una carrera, es todo un proceso en donde la capacitación y actualización debe ser sistemática y permanente.

11. ¿Cree Ud. que sería importante hacer una evaluación de la inducción luego de terminado el proceso?

Por supuesto todo tiene que estar en revisión, la evaluación tiene que estar revisada anualmente o bimestralmente, lo que pasa que cada organismo debería tener un plan estratégico de hacia dónde va y que quiere, que por lo menos como mínimo debería tener 5 años de aplicación y en ese plan debería estar contemplada la inducción, una política de ingreso del personal, de jubilación, de capacitación bueno en fin, todo esto debería estar plasmado allí. Así como es necesario un presupuesto para funcionar habría que armar un plan estratégico de lo que el organismo apunta; como hace 10 años el organismo comenzó con los planes estratégicos pero después se abandonó todo. La inducción debería estar en este plan y no cambiarse todos los años,

después evaluarse, modificarse, actualizarse y arrancar otro periodo, porque las necesidades son distintas y van cambiando.

12. ¿Hubo alguna vez un proceso de inducción aunque no sea formalizado? ¿En qué consistía, como era?

El proceso de inducción estaba escrito era interesante pero se perdió, donde la gente con mayor antigüedad y experiencia lo dictaba. Aquellas personas que estaban terminando su vida laboral y los que tienen vocación de docencia obviamente, se dedicaban a dar la inducción entonces transmitían desde sus vivencias su experiencia y todo lo que hace a la institucionalidad del organismo.

Todo esto es muy interesante pero que en su conjunto hoy el organismo lamentablemente no lo tiene contemplado o por lo menos no lo pone en ejercicio, de alguna forma nosotros desde la regional siempre fuimos innovadores en muchas de las cosas pero llegan a un lugar donde se la toman bien pero después es como que se pierden en el día a día. Entonces hay que parar y decir esta es la piedra fundamental de un organismo y no la tienen, organismo que es un conjunto de muchos otros y que ha llegado el momento de rediseñarlo, actualizarlo y modernizarlo.

Desde la regional todos estos procesos lo intentamos hacer, cuando ingresa alguien a inocuidad lo ponemos en el mejor frigorífico para que se forme después llegado el momento se va a su puesto de trabajo, pero el que no lo quiere hacer no lo hace, no es que esta institucionalizado y esto es algo que no se puede dejar librado al azar.

1.7. Anexo VII: Entrevista N°2: Entrevista Referente RRHH

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Inducción de Personal?

El tema de inducción es cuando el agente ingresa al Senasa. Quien solicita a la persona es el Director Regional o puede ser algún Coordinador, ellos son los que lo toman, le hacen la primera entrevista y si quedan en el puesto de trabajo, lo derivan al área de RRHH pero solo a los que están acá en el Centro Regional porque las personas que van a alguna oficina local generalmente no se puede tomar un contacto directo. Que se les hace cuando ingresa, es darle un previo conocimiento de las obligaciones y derechos de cada uno y se le pide toda la documentación que se requiere para completar en su legajo.

2. ¿Quiénes aplican el proceso de Inducción de Personal? Especifique el cargo

En lo que es acá el Centro Regional la inducción se hace casi poco y nada solamente las partes más importantes en cuanto a lo que es RRHH a tener en cuenta que son los códigos de novedades, acordate que también se les manda por mail todo lo referente a los códigos de novedades de los agentes para que lo tengan, esto se da al tiempo de ingreso. Ni bien ingresa se les da un breve pantallazo de todo, después se les manda los códigos de novedad y los que se encargan de terminar son en las oficinas locales, supuestamente, lo que resta que es la inducción al puesto de trabajo. Después viene lo que es inducción a través de capacitación, no sé cómo los estarán dando pero supongo que debe ser que al tiempo de ingresar tienen el curso de inducción. Antes por lo menos había una o dos veces al año un curso de inducción, pero estos no son obligatorios, lamentablemente la mayor parte de las cosas las aprendes a medida que pasa el tiempo con la práctica. En la primera entrevista también se les da un pantallazo de que es el Senasa, las diferentes coordinaciones que están, que tareas hacen en cada coordinación, el pantallazo general y básico para que cada agente tenga. Después lo que es en papel como te dije se le envía por mail los códigos de novedades, también se les elevo el memo del horario a cumplir y también en el contrato que ellos firman está estipulado las horas y demás que tienen que cumplir o sea en cuanto a RRHH se le informa al agente, después esta en ellos si las autoridades hacen cumplir o no lo que RRHH le determina lo que está dispuesto en los decretos y resoluciones y demás, que ese es otro problema aparte. Entonces los contactos que tiene el ingresante es con RRHH en principio y después la oficina local o acá en el Centro Regional con su jefe inmediato o directo, aparte ellos las consultas que tengan les respondía en el momento con la información que requerían.

3. ¿Cuál es el contenido de la Inducción de Personal? (Temas que se tratan en la inducción general y al puesto de trabajo)

En cuanto a RRHH lo que es la inducción, los horarios de trabajo que deben cumplir, informar siempre las novedades a su superior inmediato para que no tengan problemas, gracias a Dios no ha habido problemas graves, solamente casos puntuales que todavía están ahí y no se resuelven. Por eso te digo RRHH llega hasta cierto punto y después ya está en la parte directiva dar solución a esos problemas y hacer cumplir. La inducción en el puesto de trabajo el superior inmediato en cuanto a oficina local dependiendo de cómo ingrese, el contrato que tenga son las tareas que va a cumplir, seguro que le deben indicar, por su puesto su horario de trabajo, que sistema va a utilizar, que es lo que debe hacer si tiene una atención al público o una tarea administrativa exclusivamente o una parte técnica que tenga que salir al campo o colaborar con el veterinario local, todo va a depender. Para no tener un compromiso o estar dispar a lo que le indica su jefe local lo único que se le hace acá es lo referente a los RRHH, no se les informa por ejemplo si van a tener que tener disponibilidad para viaje, después se le indica si claramente que se tiene que poner en contacto tanto con el coordinador general del área inocuidad, sanidad animal o protección vegetal y con su jefe de oficina local que ellos son los que le van a indicar correctamente las tareas que debe realizar. Eso es parte técnica.

4. ¿Cuál es la documentación que se les solicita para formar su legajo/firma de contrato?

Para firmar contrato dependiendo si es Art 9 o Argentina está en requerimientos específicos de cada uno, en el momento se le imprime lo que se requiere y generalmente se les hace llenar una planilla, la ficha personal todo lo que va en el legajo, fotocopia de su documento, fotos, todo lo que sea tema familiar como cargas de familia y demás y después se le indica todos los exámenes que debe realizarse, los preocupacionales. Esto debe estar todo completo para mandar. Los Planta Permanente únicamente cuando ingresa tiene el preocupacional y después dependiendo si es profesional o técnico tienen los periódicos anualmente. A los planta permanente se les pide lo mismo que a los otros contratos, lo diferente es el proceso de ingreso que es más largo y en varias etapas. Una vez ingresado a Senasa se le pide toda esta documentación para armar su único legajo que está en Bs.As.

Los tiempos no son exactos pero una vez que firman el contrato al tiempo deben volver desde Bs.As para darle una copia al agente, hay veces que este proceso es rápido y otras no.

Al ingresante:

5. ¿Le informan acerca de las normas, procedimientos y beneficios laborales del organismo?

De los beneficios? Si, por supuesto, un pantallazo general, porque como conoces el decreto y todo el 3413 es muy grande y amplio entonces a medida que le van surgiendo, se le indica lo básico, las ausencias sin aviso, las enfermedades todo lo que la gente pueda necesitar en el momento del ingreso o en cuanto a los RRHH. Después cada uno tiene una situación especial, entonces ellos consultan y uno va informándole, lo mismo como te dije cada oficina local y cada agente vía e mail enviado y también se envió vía papel junto a los recibos de haberes lo que son los códigos de novedades donde está especificado todo, todos los beneficios que tienen como deben presentarlo y cuantos días van a tener. Todo gira en lo mismo, en los códigos de novedades del personal.

6. ¿Le dieron a conocerla estructura organizativa y las funciones del Centro Regional Córdoba?

Por lo menos yo cuando estaba le indicaba no sé si vos te acordas, es que es lo que es Senasa, como estaba conformado, cuantas coordinaciones hay. Esto se hace en varias etapas donde el agente va asistir tanto a su ingreso con la entrevista principal y después RRHH le informan entre charla y charla de cómo es la estructura de Senasa. Para que conozca por si no viene con la idea de lo que es el Senasa, que es y a que se dedica y como están divididas las áreas y por supuesto la dirección regional a que se dedica y todas las áreas/departamentos que contiene acá, mesa de entrada y todo lo demás.

7. ¿Le hicieron la presentación formal de su jefe inmediato y compañeros de trabajo?

Si por supuesto, a veces no generalmente desde acá del Centro Regional de RRHH, si no por ahí el Coordinador General Administrativo es quien lo acompañaba o bien alguien de la dirección. Además en la primera entrevista con la dirección regional seguro que en ese momento ha estado el Coordinador presente. Cuando ingresan a una oficina local hay agentes que vienen a traer la documentación personalmente y otras personas la mandaron directamente desde las oficinas, esto depende de las distancias, si están cerca de Córdoba se vienen para también realizarse los exámenes preocupacionales entonces aprovechan esa instancia para traer la documentación. Lo que si se les deja en claro que la documentación debe estar en forma urgente. O sea la persona no necesariamente pasa por el Centro Regional, por eso te digo que muchas veces la inducción la realiza el mismo jefe de oficina local.

8. ¿Le suministraron la información sobre las funciones inherentes a su cargo y como debían ejecutarlas?

Esto es en cuanto a su tarea, si debe ser una buena inducción porque la tarea la tienen que cumplir, si o si su jefe de oficina local o el supervisor o el responsable de ello le indica sobre su parte técnica, en si las tareas a realizar en la oficina local. En cuanto a los frigoríficos creo que la persona ingresa allí y le dan un pantallazo, le explican bien sus tareas.

9. ¿Se le informa que ART tiene y los pasos a seguir en caso de accidente/enfermedad laboral?

Si en el momento que ingresa se le informa todo, una vez cumplimentado con la entrega de toda la documentación y demás se le entrega la tarjeta de la ART donde consta el 0800 y se le explica todos los pasos a seguir.

10. ¿Se le suministra algún material con información del organismo, su puesto de trabajo, reglamentos/políticas internas, etc.? Si es así, ¿de qué tipo es?

☐ Manual de Bienvenida

☐ Folletos

☐ Trípticos

☐ Ninguno

☐ Otro (Especifique: _____)

Lo único que se entrega son los códigos de novedades y se los manda por mail. Lo mismo se les indica que cada consulta que ellos tengan, lo que les surja en el momento, porque como yo te dije los códigos de novedades, los derechos y obligaciones son un montón y no se les puede dar todo en ese momento, entonces se les manda para que ellos tengan conocimiento. Por ejemplo hay coordinadores que envían el organigrama e información extra acerca del organismo pero eso ya depende de cada uno, y si no tienen después el curso de inducción online a través de capacitación. Verbalmente se les da un pantallazo general si es que ello no viene ya con una idea, pero al querer ingresar se supone que algo han averiguado de lo que es Senasa, dependiendo también del cargo por el cual ellos ingresen.

11. ¿Cuál es el lapso utilizado para la aplicación de este proceso y la distribución del mismo?

El proceso de inducción general se da en el momento en que la persona ingresa se presenta, después de haber tenido la entrevista donde se le dice que se lo toma, tiene que firmar un contrato y demás en ese momento donde se aprovecha para explicarle todo, después en cuanto a su proceso de trabajo puede durar una semana o

un tiempito más, dependiendo la tarea si es muy complicada o no seguro que un jefe está al lado de él explicado y orientándolo si se equivoca o no y tratando de salvar todas las diferencias que pueda haber o errores que pueda cometer. La inducción general es en un día, y al puesto de trabajo va a depender de la función y la actividad que ellos tengan. Todo el tiempo igual estamos aprendiendo por todos los cambios que se suscitan, las tareas, procesos, la forma de ejecutarlas se simplifican unas se incrementan otras, es constante el aprendizaje que uno tiene.

12. ¿Cuál es el criterio que utilizan para la aplicación del proceso de Inducción de Personal?

En cuanto a RRHH que es lo básico y fundamental y único que hay que es el reglamento nuestro, con los derechos, deberes y obligaciones es siempre el mismo a todos por igual, porque todos por igual tienen que cumplir con las mismas reglas. Argentina es algo especial porque ellos tienen un contrato semestral el cual se vence cada 6 meses, entonces lo que se ha estipulado desde Senasa es que como hay gente que esta hace muchos años trabajando tengan los mismos derechos que la gente que trabaja en Senasa, o sea puede enfermarse puede sacar licencias, siempre y cuando presente los certificados correspondientes. No hay diferencia entre planta permanente y art. 9 todos debemos cumplir con los mismos requerimientos.

13. ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para evaluar los resultados del proceso de Inducción de Personal?

Lo único que tiene RRHH son las evaluaciones de desempeño que hay anual, de inducción específicamente no hay, supuestamente está dentro de esa evaluación de desempeño porque ahí se evalúa que si tuvo una buena inducción, si aprendió bien, porque la inducción no termina solamente con el ingreso sino todo lo que va aprendiendo en el proceso de su trabajo y si su jefe considera que esta aprobado y llega a cubrir con todos los requerimientos de esa evaluación es porque la inducción que ha tenido ha sido correcta y aprendido bien sobre su tarea.

Solo agregar que los RRHH están para todos y que se cumplieran desde las autoridades o todos en general cumplieran como debe ser con los RRHH sería otra cosa y no habría tantos problemas.

1.8. Anexo VIII: Entrevista N°3: Entrevista Referencia de Comunicación

1. Cuándo ingresa un nuevo agente, Ud. ¿suele tener un dialogo para informar acerca del área a su cargo y cómo puede ayudarlo?

Siempre que ingresa un agente acá a la sede regional, o si el agente no trabaja en la sede regional y viene por algún motivo al edificio y me lo presentan, yo si les hago una presentación y siempre les digo, cuando tengas correo electrónico escribime o decime cuál es tu correo electrónico para que yo te cargue en una lista. Yo siempre trato de presentarme. Por lo general presentan al ingresante, pero si no si yo lo veo dando vueltas y veo que lo están presentando y por algún motivo yo no estaba en mi puesto de trabajo voy y lo saludo yo y lo presento. De todas maneras yo creo que esa presentación en primera instancia no sirve, porque vos imagináte que esa persona entra a un edificio todas caras nuevas, le presentan 50, 60 personas obviamente queda mareado. Yo por lo general le digo soy fulanita, trato de no decir comunicación institucional, aunque es la palabra que me gusta, yo soy la chica de prensa, les suelo decir porque es como que retienen más fácil, seguramente vas a estar recibiendo comunicación mía. Nunca en primera instancia hablamos de cómo puede cooperar en mi área, porque por lo general quien me pasa la información de la actividad de este agente es el coordinador o el supervisor.

2. ¿Considera que es importante que usted participe en el proceso de inducción del nuevo personal?

Si, sería importante. Primero que la inducción la creo súper importante para no estar tan perdido y que la gente este mas contextualizada. Me parece importante que conozca cuales son las áreas y que es lo que hacen. Por lo menos no una inducción de un día, si no dé a poquito irlo internalizando.

3. ¿Qué información suele darle o considera importante darle al nuevo empleado?

Yo por lo general le muestro la página web de Senasa y les digo donde encontrar la información, en el apartado Córdoba están cargados todos los datos de contacto, RRHH, capacitación, los teléfonos, etc. Cuando tengo oportunidad de hablar con ellos les doy esta información, pero por lo general esto pasa con los que entran al edificio, si entran a una oficina a duras penas me lo presentan y por lo general los llamo porque hay una exposición, es más por fuera de la oficina nos suelen confundir a los referentes capacitación con los de comunicación, RRHH.

4. ¿Entrega/Entregaría algún material?

Creo que no, no tengo nada para entregar más que el dato de contacto, o el teléfono.

5. ¿Qué información referida a su área de trabajo considera que es necesaria en este proceso?

Los datos de contacto, porque si recibe un correo electrónico entre la vorágine de información dando vuelta, hay correos que no hay que desestimarlos y en ocasiones el mío puede llegar a ser uno, reconozco que muchas veces mando información que no es para todo el mundo pero en muchas otras mando información que es necesaria y que necesito que la lean.

6. ¿De qué forma puede aportar desde su área para hacer del proceso de inducción más eficiente para un adecuado desenvolvimiento del recién llegado?

Supongo que contextualizarlos institucionalmente, el Senasa está regionalizado desde el 2006, tiene 14 Centros Regionales, Córdoba es un Centro Regional, corresponde con la jurisdicción de la provincia, nuestro director se llama tal, la estructura es esta, para tal cosa puedes referenciarte con esta persona, el Senasa depende del Ministerio de Agroindustria, etc. A mí me parece que la contextualización institucional es muy importante. Yo no haría énfasis en la misión visión porque me parece que estas son utopías como muy amplias y que se pueden leer, pero si por ejemplo el Senasa es un ente descentralizado del Ministerio de Agroindustria, el Ministro de Agroindustria se llama tal, nuestro presidente se llama tal, nuestro director es tal, estas son las coordinaciones vos vas a depender de esta. Yo sinceramente no tuve inducción y yo pensé que Senasa Córdoba era un Senasita, yo no dimensionaba lo que era Senasa a nivel Nación, nosotros somos un organismo muy estructurado en cuanto a su jerarquía y eso no está claro, a menos que vos vengas del ámbito campo productivo, que vos sepas que la oficina local hace determinado trámite, que lo tiene que aprobar otra parte, a menos que vos tengas algún conocimiento no sabes la burocracia de este organismo.

7. ¿Cuál sería el mejor método de trabajo para brindarle esta información al nuevo ingresante?

La información no debería ser brindada toda de golpe, o por lo menos un pantallazo general y después una profundización, porque creo que terminas muy abrumado. Además quizás la inducción debería ir en sintonía con los contenidos técnicos que hay que volcar, la inducción institucional debería ir dándose con la inducción al puesto de trabajo y esta última no sé si debería darse de a poco pero si la general.

Esta información me parece que quizás se la podría transmitir a través de una presentación dinámica y algo con un recurso tecnológico o más actualizado una diapositiva o un prezzi que es un poco más activo. Para mí en la inducción general lo que tiene que quedar en claro es que estamos insertos contextualmente en determinado punto, me parece que si vos das algo dinámico donde diga Senasa y que se vea que se desprende del Ministerio y que del Senasa se desprende el Centro Regional Córdoba, un mapa con los Centros Regionales, es como que si vos le prestas atención te da idea, en que parte estas parado. Utilizar un recurso visual me parece que sería como lo más impactante.

1.9. Anexo IX: Entrevista Nº4: Entrevista Referencia de Informática

1. Cuando ingresa un nuevo agente, Ud. ¿suele tener un dialogo para informar acerca del área a su cargo y cómo puede ayudarlo?

En general si, nosotros cuando le instalamos el puesto de trabajo, le indicamos básicamente la utilización de la computadora, los protocolos de comunicación y después una vez que su jefe a cargo le asigna los perfiles a los sistemas donde pueda entrar le damos una primera aproximación, pero hasta ahí llega nada más, en realidad debería haber como una especie de checklist o algo para decirle mira esto es lo que podes y no podes hacer, adonde podes y no podes entrar, completamente eso no se hace.

2. ¿Considera que es importante que usted participe en el proceso de inducción del nuevo personal?

En cuanto a la inducción de conocimientos de informática en general participamos, pero por ejemplo es bueno aclarar que nosotros no tuvimos nunca una inducción general, alguien debería explicar que es Senasa, recién tuvimos algo al respecto al tercer año de haber ingresado o una cosa así con lo cual, digamos uno se va haciendo medio sobre la marcha, el problema es que hay gente que se adapta más rápido al organismo y hay otra gente que no se adapta tan rápido y bueno choca con paredes, con jefes con circunstancias con un montón de cosas que vos lo tenes como asumido, hasta que decís bueno hasta acá llegamos me quedo o decido irme.

En realidad uno se va haciendo sobre la marcha con el tema de inducción al organismo; en cuanto a la inducción al trabajo todavía es más complejo porque no hay nada establecido ni formalizado, me parece que lo que no está escrito todavía son las funciones de cada puesto, entonces al no estar definidos los alcances de las funciones, también se hace complicado de que alguien evalúe desempeño por ejemplo, porque alguien te tiene que decir que haces, para después evaluarte, entonces vos tenes que limpiar el escritorio o no, nadie me lo dijo, tenes que atender el teléfono o no, tenes que atender gente o no, como no están las cosas claras yo no te puedo decir che no me gusta como redactas!, pero y donde me dijeron que yo tengo que redactar?, nadie te lo dijo, entonces se hace complicado hacer una evaluación de desempeño si no está descripto el cargo. Lamentablemente en este organismo otro de los grandes problemas que tiene es que no hay transferencia de conocimientos, todas las personas que se han jubilado se fueron y todos los conocimientos quedaron en su cabeza, toda la experiencia que han tenido se fue y el que asume es como que empieza de cero nuevamente. Las personas que estudian

maestrías posgrados o doctorados tampoco dejan el conocimiento en Senasa y muchas veces el dinero salió de una beca de este organismo y ellos teniendo la obligación de volcar acá el conocimiento no lo hicieron.

Volviendo a la respuesta de tu pregunta, nosotros en lo que intervenimos es en dar una primera visión de lo que es la informática y el uso de la computadora en el organismo, hoy te diría que este organismo es un 80% informatizado, hoy no hay un puesto de trabajo que no tenga una computadora con lo cual intervenimos casi directamente siempre; desde la forma de donde tiene que mandar a imprimir, de cuáles son los lugares donde tiene que ingresar y de los demás temas.

3. ¿Qué información suele darle o considera importante darle al nuevo empleado?

En forma general se da como primer conocimiento el tema de seguridad informática, básicamente el alcance de las claves, de los sistemas, que se puede hacer y qué no. En la seguridad informática se hace mucho hincapié porque este es un organismo donde hay datos delicados, el otro tema que se establece así mínimamente es el tema de confidencialidad de datos que muchas veces lo toman muy a la ligera y en realidad es bastante importante. Por ejemplo cuando nosotros ingresamos a la parte informática, lo primero que nos hicieron hacer es firmar un contrato de confidencialidad, es que es como muy importante y por ahí acá no se hace hincapié a todo el mundo sabiendo que ve información sensible.

Sería importante hacer para todos o por lo menos en los puestos más críticos un contrato de confidencialidad, porque vos estás viendo por ejemplo de un productor el stock, el movimiento, estás viendo prácticamente el capital operativo que tiene en valores monetarios porque vos sabes que una persona que tiene 5mil cabezas, te podes dar una idea de la magnitud de productor que es, esto es una información importante, que por ejemplo comparado con la AFIP toda esa información la tiene mucho más resguardada que nosotros. Entonces el tema de confidencialidad lo toman por alto el tema de seguridad damos un primer conocimiento y el uso básico de la computadora pero hasta ahí es el conocimiento que le transferimos.

4. ¿Entrega/Entregaría algún material?

En general no tenemos material para entregar, en si es transferencia verbal solamente, si se podría hacer un ckecklist, es más hubo en una época algo que se transfería que se llamaba PUA que era el Programa de Uso Sustentable de la Red o una cosa así no me acuerdo bien que significaba la sigla pero era para decir la forma de utilización correcta de la red, lo que pasa es que tiene 100 páginas. La idea sería

hacer algo sencillo y rápido como una guía para el referente de lo que no debe olvidarse explicar, también un conocimiento básico del uso de la red, con lo que se puede y no hacer, entonces caemos en las restricciones, dentro de la PUA estaba explicado este tema pero muchas veces esto no está tan claro desde arriba sobre las reglas de convivencia en cuanto a la red. El mal uso de la red hace que otra persona que necesite más velocidad no lo tenga porque hay un usuario que está haciendo mal uso de esta. En el checklist se podría hacer mención de estas restricciones o buenas costumbres en el uso de la red para que el referente no se olvide de comentarlo, pero tocarlo muy por arriba porque no hay nada reglamentado hasta el momento.

5. ¿Qué información referida a su área de trabajo considera que es necesaria en este proceso?

Básicamente lo que te comente antes, el conocimiento de seguridad informática, como muy importante. Me parece que los conocimientos del organismo de la estructura es muy importante también y que a veces uno no la tiene presente porque lo primero que uno tiene que darse cuenta es como es la estructura de mandos, en mi área estamos acostumbrados que todo el mundo te de órdenes, con lo cual uno a veces pierde la noción de realmente cual es la estructura de mandos y no solo eso sino también cual es la función de cada uno porque nosotros no tenemos por qué hacer mantenimiento salvo en nuestra área (computadora, fotocopadoras, etc.), y sin embargo tenemos que arreglar cuestiones de electricidad del edificio o correr muebles por decirte. En su momento mi jefe en Bs.As. De Tecnología de la información no te digo que nos llamó la atención pero algo parecido y nos dijo que estábamos haciendo cosas que no nos correspondían y dije bueno cual es la solución y la solución sería tener pasantes de informática para que puedan hacer esas tareas de por ejemplo destrabar una impresora o cambiarla. Esto nunca lo logramos, el poder tener lo que se le llama técnicos de primera línea, que son los primeros que van a asistir ante un pedido de ayuda de un agente, si él no puede solucionarlo viene el otro técnico con mayor conocimiento y/o experiencia. Pero por lo menos hizo la primera revisión y esto no lo tenemos, nosotros tenemos todas las líneas juntas.

Volviendo a tu pregunta, no hay nada escrito sobre eso y lo lógico sería que cuando vos te sientes en un puesto venga tu superior ya sea coordinador temático, supervisor y te indique ese conocimiento (ej. Si debo o no tener corporativo, generación de claves y usuarios y las autorizaciones a estas). En realidad a mí me

parece que se están salteando un montón de pasos, porque de repente vienen a vos y te preguntan, yo me quiero cambiar a la oficina de alta gracia pero vos sos de RRHH, en realidad vos tendrías el poder de cambiarlo? Si tendría el poder pero no corresponde, para eso está tu jefe a él le tenes que preguntar. Nos piden a nosotros al área de informática permisos para sistemas, nosotros lo podemos hacer pero tampoco corresponde porque yo no sé si tu jefe superior quiere que vos entres a ese sistema o no. Entonces ahora lo que hacemos es decirle que primero pida autorización y realice la planilla de solicitud su jefe para los sistemas que le permite o debe tener acceso, lo mismo para corporativo y teléfono fijo con salida afuera, etc. Y el jefe debe hacer firmar el formulario al director y de ahí recién viene a nosotros la solicitud. Pero volvemos a lo mismo a la escala de mando, a la estructura jerárquica que se pierde o no lo saben o nunca nadie les dijo.

En cuanto a que formulario necesitan para pedir cada cosa, no tenemos problema en asesorar al respecto, donde encontrarlo como completarlo y demás, el área esta para eso para dar soporte técnico de servicio información, etc., estaría bueno poner esto en el checklist que cosas hacer desde intranet ya que hasta nosotros muchas veces descubrimos cosas que están ahí pero no están publicadas hasta a veces hemos hecho quejas formales porque largan sistemas y no nos avisan y encima nos dicen vos sos el referente para dar soporte, esto obviamente atenta al éxito del sistema porque el personal no estaría capacitado para dar soporte porque no lo conoce.

6. ¿De qué forma puede aportar desde su área para hacer del proceso de inducción más eficiente para un adecuado desenvolvimiento del recién llegado?

No sé si es tanto lo que podemos hacer, en general nosotros tratamos de armarle un puesto de trabajo cómodo con las condiciones laborales mejores que se puedan para el organismo, que acceda a la información con una computadora y esa es la herramienta más importante que tiene en primera instancia. También decir que estamos por cualquier consulta.

7. ¿Cuál sería el mejor método de trabajo para brindarle esta información al nuevo ingresante?

Yo particularmente soy de la idea de que debería haber una capacitación por puesto, pero no una capacitación optativa si no obligatoria. Entonces una persona que se va a sentar en administración si o si tiene que hacer un curso de redacción, un curso de operador de computadora mínimo aunque sea Word, Excel básico e internet; si va a trabajar en sanidad animal también eso como básico pero como

obligatorio no opcional. Esto no se está haciendo, con lo cual se sienta una persona necesita de la colaboración de un par de él para que lo vaya guiando y llevando pero no hay una preparación previa formalizada del puesto con lo cual se va haciendo al andar.

En mi materia creo que se lo debería instruir primero teniendo una conversación previa explicándole todo lo que te comente anteriormente, pero si o si debería tener un conocimiento básico de informática casi excluyente porque en cualquier puesto de trabajo de cualquier área lo van a sentar frente a una computadora. Entonces la persona tiene que tener conocimiento de reglas básicas de redacción/respuesta de un correo, entrar a una intranet o a un sistema al margen del área, por lo tanto es como que en la primera semana el debería asimilar estos conocimientos si no los tiene, podría ser a través de un curso virtual por ejemplo.

También se podría enseñar en esa semana el uso de la herramienta de videoconferencia, herramienta que últimamente se está utilizando mucho para comunicarse con otras regionales o con jefes que están en Buenos Aires, y la gente no sabe cómo preparar la máquina y conectarla. Igualmente esto se va a comenzar a implementar a transmitir esta información a los temáticos primeramente para que se formalice su uso y tengan mayor contacto con las oficinas locales o con el área que corresponda, pero no quita que también se dé un pantallazo general a los ingresantes.

Lo ideal es que en este último tema no dependan del informático, que cada uno sepa utilizar esta herramienta, que programen la videoconferencia y puedan conectarse sin asistencia.

Hoy por hoy me parece que el tema de GDE es como relevante porque está en casi todos los organismos, pasa que con este tema por ahí se mezcla un poco que todo lo que tenga que ver con computadoras nos involucra y en realidad no es tan así. Para mi debería haber una persona encargada de la parte de GDE, alguien que le dé un conocimiento básico de telefonía, de la página de intranet de Senasa, eso como tenerlo en un ckecklist. Todos hemos aprendido al andar, no hay una formalidad, algo escrito donde diga todo por ejemplo de la estructura de la página de Senasa, esto es para el uso de los teléfonos, esto es para que aprendas GDE, esta todo como desmembrado.

En informática si podría estar lo de las videoconferencias y el uso de la telefonía, con una página del uso de la telefonía IP es suficiente. Como transferir llamadas, como capturar, como derivar, como poner en manos libres y hay muchas

funciones que tiene el teléfono que estaría bueno que se conozca, sucede también que el área de informática resulta escasa para tantos temas y todo el personal de la provincia de Córdoba.

1.10. Anexo X: Entrevista N°5: Entrevista Referencia de Capacitación

1. Cuándo ingresa un nuevo agente, Ud. Suele tener un dialogo para informar acerca del área a su cargo y cómo puede ayudarlo?

La verdad es que no, los agentes suelen contactarme recién cuando necesitan hacer un curso online o tiene alguna duda sobre capacitación.

2. ¿Considera que es importante que usted participe en el proceso de inducción del nuevo personal?

Estaría bueno poder participar y que desde el momento que ingresan poder comentarles de que trata la capacitación en Senasa.

3. ¿Qué información suele darle o considera importante darle al nuevo empleado?

Desde capacitación no se les entrega nada, sería importante explicar cómo hacer para inscribirse a los cursos explicarle cuantos cursos debe hacer por año, si necesita una beca como puede tramitarla, etc. En algún momento se daban capacitaciones de inducción tanto presenciales como virtuales pero estas cada vez se fueron haciendo menos frecuentes. Estas capacitaciones explicaban sobre todo que es Senasa, su estructura que es lo que hace sus tareas, ya que es un organismo muy complejo y grande que abarca todo el país, ya que tiene 14 regionales.

4. ¿Entrega/Entregaría algún material?

Si puede ser el paso a paso para que pueda inscribirse a algún curso y si es de inducción mucho mejor.

5. ¿Qué información referida a su área de trabajo considera que es necesaria en este proceso?

Como dije anteriormente el paso a paso para inscribirse a los cursos, como gestionar una beca por ejemplo. Saber que los cursos no son obligatorios pero si necesarios para que puedan ascender en la categoría, lo que implica también un incremento en el salario.

6. ¿De qué forma puede aportar desde su área para hacer del proceso de inducción más eficiente para un adecuado desenvolvimiento del recién llegado?

Poder colaborar en las dudas que tenga y en cuanto surja un curso de inducción o referido a la tarea que va a desempeñar en su puesto de trabajo poder informarle. Los cursos de inducción como todos los demás no son obligatorios y además son por cupo por orden de inscripción y muchas veces también sectorizados para solamente por ejemplo las áreas técnicas, esto complejiza muchas veces la

formación de los recién llegados pero que sepan que pueden contar con el área para lo que necesiten y orientarlos en esta temática.

7. ¿Cuál sería el mejor método de trabajo para brindarle esta información al nuevo ingresante?

Quizás una hoja con el paso a paso de la inscripción de los cursos y explicar también que temas toca mi área y mis datos de contacto por cualquier duda que pueda surgir.

1.11. Anexo XI: Manual de Inducción del Senasa Centro Regional Córdoba



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación



senasa

SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD
Y CALIDAD AGROALIMENTARIA

MANUAL DE INDUCCIÓN DEL SENASA CENTRO REGIONAL CÓRDOBA

AÑO 2018

Índice

1. Visión y misión: el rol del SENASA como responsable de ejecutar las políticas públicas para el control y la certificación de la sanidad, la inocuidad y la calidad de los animales, productos y subproductos silvoagropecuarios.....	3
1.1. Qué es el SENASA	3
1.2. ¿Dónde estamos?.....	5
2. Estructura: funciones y acciones de acuerdo a la estructura	6
2.1. ¿Qué hacemos?.....	6
2.2. ¿Por qué lo hacemos?.....	7
2.3. ¿Cómo lo hacemos?	8
2.4. Descripción de las distintas actividades del organismo	10
2.5. La Regionalización.....	14
2.6. Centro Regional Córdoba.....	17
2.6.1. Coordinación Regional de Sanidad Animal.....	19
2.6.2. Coordinación Regional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria	20
2.6.3. Coordinación Regional de Protección Vegetal	22
2.6.4. Coordinación General Administrativa Delegación Regional	24
3. Derechos y deberes de los agentes en función al Área de Recursos Humanos.....	26
3.1. Información laboral de interés general.....	26
3.2. Lecturas obligatorias de Leyes, Decretos, Resoluciones y Reglamentaciones del Empleado Público.....	29
4. Datos de Contacto	30

1. Visión y misión: el rol del SENASA como responsable de ejecutar las políticas públicas para el control y la certificación de la sanidad, la inocuidad y la calidad de los animales, productos y subproductos silvoagropecuarios.

1.1. Qué es el SENASA

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria es un organismo descentralizado, con autarquía económico-financiera y técnico-administrativa y dotado de personería jurídica propia, dependiente del Ministerio de Agroindustria, encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como de verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.

También es de su competencia el control del tráfico federal y de las importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármaco-veterinarios y agroquímicos, fertilizantes y enmiendas.

En síntesis, el Senasa es responsable de planificar, organizar y ejecutar programas y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

MISIÓN COMPROMETIDA

Planificar, normar, ejecutar, fiscalizar y certificar procesos y acciones en el marco de programas de sanidad animal y vegetal e inocuidad, higiene y calidad de los alimentos, productos e insumos, dando respuesta a las demandas y exigencias nacionales e internacionales, a los temas emergentes y a las tendencias de nuevos escenarios.

VISIÓN COMPARTIDA

Organización gubernamental, referente a escala nacional e internacional. Confiabilidad, capacidad técnica y valores humanos. Preservación y control de la sanidad animal y vegetal, la calidad, higiene e inocuidad de

los productos agropecuarios e insumos y alimentos de su competencia.
Bienestar general con sustentabilidad en otros procedimientos.

VALORES COMUNES

- * **Confiabilidad:** Es nuestro compromiso generar credibilidad y confianza en los distintos actores, ofreciendo seguridad y garantía sobre los resultados obtenidos.
- * **Ética:** El organismo se compromete a desarrollar sus actividades dentro de un marco de conductas éticas.
- * **Respeto y reconocimiento:** Respetar a las personas y reconocer sus logros, creando oportunidades de desarrollo personal y valorando las ideas que contribuyan a la mejora de la calidad institucional.
- * **Equidad:** Garantizar la ecuanimidad e imparcialidad en el trato, y las relaciones internas y externas.
- * **Compromiso social:** El desarrollo de todas las actividades se realizará dentro de un marco de responsabilidad social pública.
- * **Profesionalidad y competencia:** Propender en forma continua hacia el desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal, promoviendo y esforzándonos en la actualización permanente.
- * **Transparencia:** Las acciones y comportamientos se realizarán en forma clara, evidente, comprensible, trazable y sin ambigüedades.

2. Estructura: funciones y acciones de acuerdo a la estructura

2.1. ¿Qué hacemos?

El SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA tiene la responsabilidad de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal, verificando el cumplimiento de la normativa vigente en la materia. Asimismo, entenderá en la fiscalización de la calidad agroalimentaria, asegurando la aplicación del Código Alimentario Argentino para aquellos productos del área de su competencia.

Las facultades y obligaciones del Servicio en materia alimentaria y de contralor higiénico-sanitario de los alimentos, se encuadran en lo establecido por el Decreto Nº 815 de fecha 26 de julio de 1999, sus modificatorios y complementarios.

El Senasa tiene competencias sobre el control del tráfico federal, importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármaco-veterinarios y agroquímicos, fertilizantes y enmiendas.

Los objetivos del Organismo son:

- * Prevenir, diagnosticar, controlar y/o erradicar las enfermedades de los animales y las de ese origen, transmisibles al hombre, así como las plagas y enfermedades que afecten a los vegetales, implementando y promoviendo la acción sanitaria y fitosanitaria en todo el país.
- * Entender en la fiscalización y certificación de:
 - a) La sanidad y calidad de los animales y productos, subproductos y derivados de origen animal.
 - b) La sanidad y calidad de vegetales y productos, subproductos y derivados de origen vegetal.
 - c) El desarrollo de acciones preventivas, de control y/o erradicación de plagas agrícolas, enfermedades de los animales y las de ese origen, transmisibles al hombre.
 - d) La calidad de los productos destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades y/o plagas que afecten la sanidad y la calidad de los animales, vegetales y productos, subproductos o derivados de origen animal y/o vegetal.
 - e) La calidad de los productos destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades de los animales.
 - f) Las condiciones y la calidad de los insumos químicos y biológicos, intervinientes en la producción de animales y vegetales, sus productos, subproductos y derivados, tanto para la producción y su elaboración, como para su conservación, envasado, almacenamiento y transporte.

g) Las condiciones de los efluentes y residuos resultantes de los productos destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades y/o plagas.

- * Emitir las certificaciones que correspondan, tanto en el ámbito nacional como en lo referente a exportaciones e importaciones.
- * Establecer zonas y/o fronteras epidemiológicas cuando lo requiera la salvaguarda del patrimonio sanitario animal y/o vegetal, aplicando las medidas necesarias.
- * Adoptar y ejecutar las medidas técnicas apropiadas, inclusive el sacrificio de animales y/o destrucción de vegetales, para salvaguardar el patrimonio sanitario animal y vegetal.
- * Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones a las que están sujetas las personas físicas o jurídicas en actos o situaciones relacionados con el ámbito de su competencia.
- * Registrar, habilitar, clausurar y fiscalizar plantas de procesamiento, acondicionamiento, almacenamiento, transporte y comercialización de los productos del área de su competencia.
- * Registrar, autorizar o prohibir los agroquímicos.
- * Generar y proveer información estadística en las materias de competencia del Organismo.
- * Fiscalizar y controlar:
 - a) El cumplimiento de las normas y reglamentos higiénico-sanitarios y de seguridad alimentaria en la producción y faena animal; en los productos, subproductos y derivados de origen animal; en los vegetales, sus partes, subproductos y derivados.
 - b) El cumplimiento de las normas de uso y comercialización de productos, principios activos, drogas, materias primas y productos biológicos y biotecnológicos, intervinientes o relacionados con la medicina veterinaria y la producción animal, determinando los niveles máximos admisibles de residuos y contaminantes.
 - c) El cumplimiento de las normas y reglamentos técnicos referidos a la producción, comercialización y uso de los productos agroquímicos, productos y drogas fitoterápicos, biológicos y biotecnológicos, intervinientes o relacionados con la sanidad y la producción vegetal, determinando los niveles máximos admisibles de residuos y contaminantes en los vegetales y sus productos.
- * Elaborar y proponer las normas técnicas de sanidad y calidad de los animales y vegetales, productos, subproductos y derivados, así como aquellas referidas a los principios activos, productos agroquímicos y/o biológicos.

2.2. ¿Por qué lo hacemos?

El SENASA es la única institución del Estado reconocida internacionalmente con capacidad y autoridad para dar cumplimiento a las normas que regulan el comercio internacional de productos de su competencia y en las materias de su incumbencia, establecidas por la Organización Mundial de la Salud Animal (OIE); Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) y Codex Alimentarius (normas que

reglamentan aspectos de inocuidad y calidad nutricional vinculadas a salud humana), todo ello en el marco del Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (AMSF o SPS, por sus siglas en inglés) de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

A esta lógica responden alguna de las acciones de las tres Direcciones Nacionales sustantivas, a saber Dirección Nacional de Protección Vegetal -Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF)-, Dirección Nacional de Sanidad Animal -Organización Mundial de la Salud Animal (OIE)-, Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria -Codex Alimentarius-

2.3. ¿Cómo lo hacemos?

Para poder desarrollar su responsabilidad primaria el SENASA adopta una estrategia de **descentralización operativa y centralización normativa**, en el marco de la política de descentralización, el nivel central con responsabilidad nacional cumple las funciones de normar, orientar, capacitar y las actividades de control de gestión, evaluación y seguimiento.

El quehacer del SENASA se lleva adelante con la siguiente estructura, cuenta con 5 Direcciones Nacionales, 1 General y un área de Productos:

- * Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
- * Dirección Nacional de Sanidad Animal
- * Dirección Nacional de Protección Vegetal
- * Dirección Nacional de Agroquímicos
- * Productos Veterinarios y Alimentos
- * Dirección Nacional Técnica y Administrativa
- * Dirección General de Laboratorios y Control Técnico.

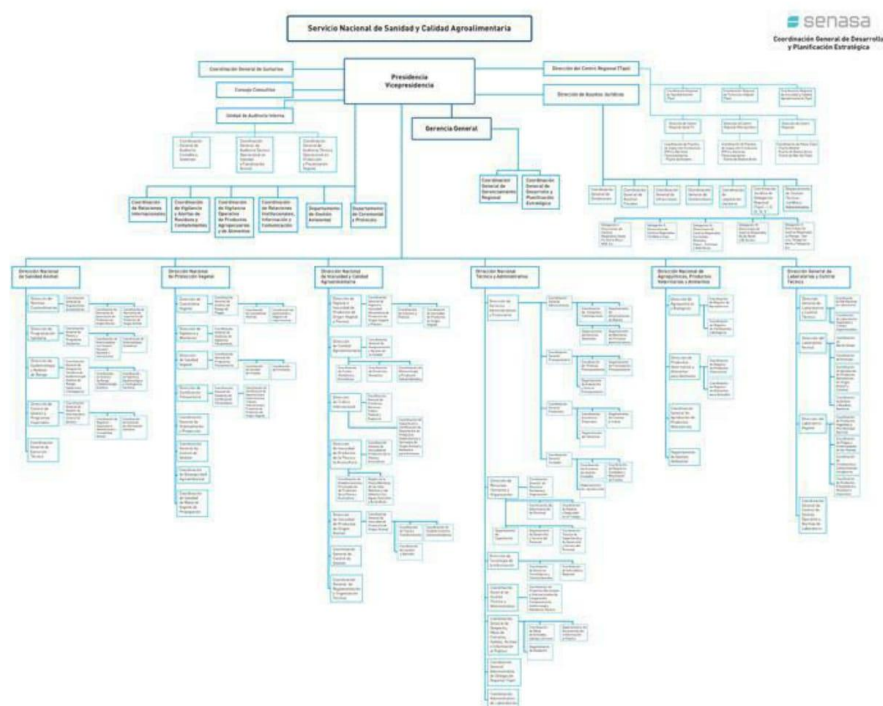
La Unidad de Presidencia del Servicio que está conformada por la Presidencia, la Vicepresidencia y la Gerencia General. A su vez esta unidad cuenta con Áreas de tareas transversales a la organización, a saber:

- * Dirección de Asuntos Jurídicos,
- * Dirección de Centro Regional (tipo),
- * Coordinación General de Sumarios Coordinación General de Gerenciamiento Regional
- * Coordinación General de Desarrollo y Planificación Estratégica,
- * Coordinación de Vigilancia Operativa de Productos Agropecuarios y de Alimentos,
- * Coordinación de Relaciones Internacionales,

- * Coordinación de Relaciones Institucionales, Información y Comunicación,
- * Coordinación de Vigilancia y Alerta de Residuos y Contaminantes,
- * Coordinación de Agricultura Familiar,
- * Departamento de Gestión Ambiental,
- * Departamento de Ceremonial y Protocolo,
- * Unidad de Auditoría Interna.

En el organigrama que sigue podemos observar, que el SENASA depende del Ministerio de Agroindustria. 5

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL SENASA (DECRETO Nº 1585/96 Y SUS MODIFICACIONES)



Esta estructura responde a: Decreto Nº 1585/96, Decreto Nº 825/10, Decreto Nº 354/13, Resolución Senasa Nº 805/10, Resolución Senasa Nº 301/12, Resolución Senasa Nº 358/12, Resolución Senasa Nº 466/14

2.4. Descripción de las distintas actividades del organismo

- DIRECCIÓN NACIONAL DE INOCUIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (DNICA) (Decreto Nº 354/2013)

La DNICA es una Dirección Nacional encargada de controlar y fiscalizar los productos y subproductos de origen animal y vegetal. En el presente organigrama se observa que de la Dirección Nacional de Fiscalización Agroalimentaria dependen, en forma directa, 5 Direcciones y 2 Coordinaciones Generales.



- DIRECCIÓN NACIONAL DE SANIDAD ANIMAL (DNSA) (Decreto Nº 825/2010)

La DNSA es la encargada de entender en la prevención, control y erradicación de las enfermedades de los animales. En el presente organigrama podemos observar que de la Dirección Nacional de Sanidad Animal dependen, en forma directa, 4 Direcciones y 1 Coordinación General.



- DIRECCIÓN NACIONAL DE PROTECCIÓN VEGETAL (DNPV) (Decreto N° 825/2010)

La DNPV es la encargada de entender en la protección fitosanitaria de los vegetales, sus partes, productos, subproductos y derivados. En el presente organigrama podemos observar que de la Dirección Nacional de Protección Vegetal dependen, en forma directa, 4 Direcciones y 2 Coordinaciones Generales.



- DIRECCIÓN NACIONAL DE AGROQUÍMICOS, PRODUCTOS VETERINARIOS Y ALIMENTOS (DNAPVyA): (Decreto N° 354/2013)

La DNAPVyA es la encargada de entender en el ámbito federal, en la elaboración, aplicación y seguimiento de las normas y reglamentaciones que hacen a la producción, comercialización y uso de productos fitosanitarios, fertilizantes y enmiendas. En el presente organigrama podemos observar que de la Dirección de Agroquímicos, Productos Farmacológicos y Veterinarios, dependen, en forma directa, 2 Direcciones y 1 Coordinación General.



- DIRECCIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA (DNTyA) (Decreto Nº 354/2013)

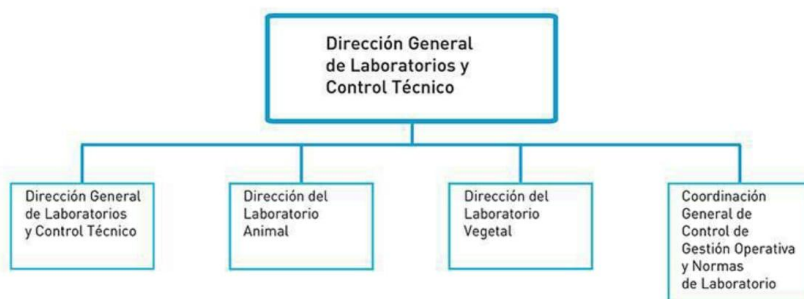
Es la encargada de entender en la coordinación de las actividades de apoyo técnico, administrativo y de servicios del Organismo, al igual que en la administración de Recursos Humanos.

En el presente organigrama podemos observar que de la Dirección Nacional de Coordinación Técnica y administración dependen, en forma directa, 3 Direcciones y 17 Coordinaciones Generales.



- DIRECCION GENERAL DE LABORATORIOS Y CONTROL TECNICO (DILAB) (Decreto Nº 825/2010)

El Laboratorio de SENASA es el Laboratorio de Referencia Nacional e Internacional en sanidad animal, protección vegetal e inocuidad alimentaria. En el presente organigrama podemos observar que de la Dirección General de Laboratorios y Control Técnico de la cual dependen, en forma directa, 2 Direcciones y 1 Coordinación General.



- UNIDAD PRESIDENCIA

El activo real del SENASA es el conocimiento y la experiencia de sus agentes. Sus ventajas competitivas están dadas entonces por las habilidades de las personas que trabajan en el Organismo.

En línea con ese enfoque, la política de recursos humanos está diseñada para asegurar la correspondencia entre los niveles de capacitación y la demanda de actividades en función del paradigma de gestión basado la gestión por objetivos y sistemas de aseguramiento de la calidad.

La búsqueda, asimismo, de sinergias con la amplia red de instituciones públicas y privadas del sector silvo-agropecuario y pesquero, es otro componente indispensable de la estrategia para hacer frente a una demanda sanitaria creciente y compleja

El SENASA prevé en su estructura áreas de apoyo y transversales que dependen de la Unidad Presidencia.



2.5. La Regionalización

La descentralización a través de la regionalización apunta básicamente a mejorar la calidad de los servicios y la atención al público. Pero también a establecer una mejor coordinación con otros entes sanitarios. La regionalización implica revalorizar el protagonismo de las provincias y los municipios, que deberán asumir un rol más activo en las cuestiones sanitarias.

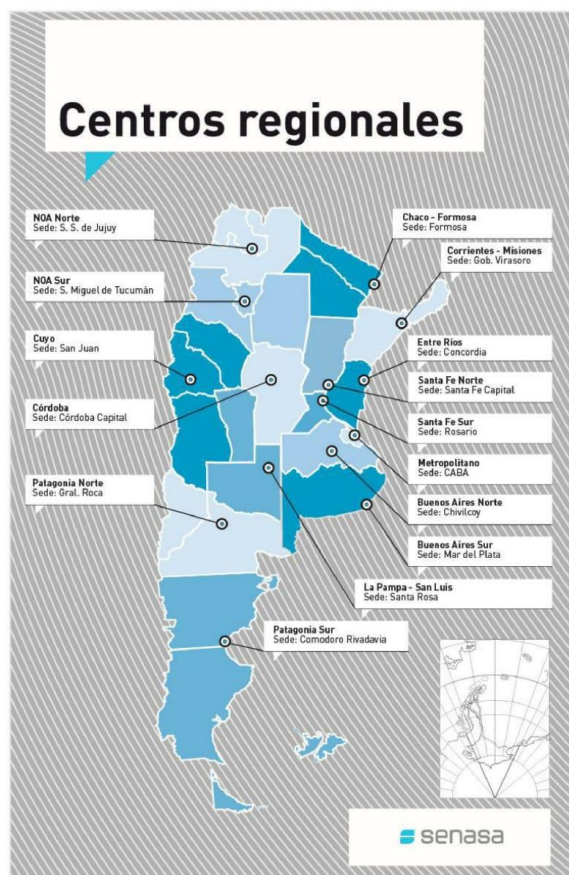
La lógica del sistema se fundamenta en una mayor agilidad, con autonomía administrativa y operacional, según una planificación previa.

Una organización descentralizada regionalmente ofrece ventajas referidas a mejoras en la accesibilidad a los servicios, una atención más cercana a la demanda y una eficientización de las prestaciones y de la aplicación y uso de los recursos.

- Dirección de Centro Regional (TIPO) (DR) (Resolución N° 466/14)

Las Direcciones Regionales son “embajadas” del gobierno del SENASA en el territorio, apoyando los desarrollos regionales y la diversificación de la producción, esta acción se instrumenta en catorce (14) Direcciones Regionales existiendo en cada una cuatro (4) Coordinaciones; (tres) 3 Coordinaciones Temáticas de Sanidad Animal, Protección Vegetal y de Inocuidad y calidad Agroalimentaria y una (1) Coordinación General Administrativa de Delegación Regional.

- Buenos Aires Norte
- Buenos Aires Sur
- Metropolitano
- Santa Fe
- Córdoba
- Entre Ríos
- Corrientes-Misiones
- Chaco-Formosa
- Cuyo
- La Pampa-San Luis
- NOA Norte
- NOA Sur
- Patagonia Norte
- Patagonia Sur



Rosario de Santa Fe 264 – Córdoba – 5000
 drcba@senasa.gov.ar - www.senasa.gob.ar

Acciones

1. Entender en las actividades operativas de control, fiscalización, habilitación, clausuras y certificación asignados por las normas y reglamentos técnicos en materia sanitaria, inocuidad y calidad agroalimentaria en la región, tanto para el mercado interno como externo.
2. Intervenir en las actividades operativas en el tráfico federal, las importaciones y las exportaciones de animales vivos y su material reproductivo, material de propagación vegetal, productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, productos fármaco-veterinarios, agroquímicos, fertilizantes y enmiendas.
3. Dirigir la ejecución de las acciones operativas contempladas en los planes, programas y actividades del SENASA en la región, a fin de asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable en materia de sanidad animal y vegetal e inocuidad y calidad agroalimentaria.
4. Dirigir las actividades interinstitucionales e intrainstitucionales del Centro Regional, y la difusión de las actividades del SENASA en la región.
5. Representar al SENASA ante organismos públicos y privados, nacionales y/o regionales, en lo que es materia de su competencia en la región.
6. Promover convenios y acuerdos de cooperación con instituciones y organismos que permitan optimizar el accionar del Centro Regional.
7. Elaborar y ejecutar el presupuesto anual regional requerido para el funcionamiento del Centro Regional, de acuerdo a lo consensuado con las Direcciones Nacionales y/o Generales que correspondan.
8. Dictar los actos administrativos de su incumbencia.
9. Entender en la administración de los recursos humanos de su jurisdicción.

2.6. Centro Regional Córdoba

El 22 de Junio de 2006 - Resolución Nº 342 – Se crea el Centro Regional Córdoba con asiento de funciones en la ciudad de Córdoba

- Estructura Organizativa del Centro Regional Córdoba



- Areas transversales del Centro Regional Córdoba

Aeropuerto Internacional - Actividades que desarrolla:

- * Emisión de certificados de exportación para mascotas (perros, gatos, hurones)
- * Registro y certificación de importación de mascotas
- * Control de equipajes (aplicación de las Resoluciones 295/99 y 299/99) para vuelos comerciales y privados.
- * Control del cumplimiento de resolución 714/2010 (residuos patógenos)

Delegación II Asuntos Jurídicos - Actividades que desarrolla:

- * Apoyo y asesoramiento a todas las áreas
- * Se responden oficios judiciales
- * Se tramitan causas judiciales donde Senasa es parte (actor o demandado)

- * Se tramitan expedientes de infracciones; habilitación y/o inscripción de frigoríficos, plantas lácteas, establecimientos de alimentos balanceados, catem, viveros, etc
- * Participación en convenios con otros organismos (unidades académicas, sector público)

Mesa de Entradas de Muestras - Actividades que desarrolla

Mesa de Entradas

- * Recepción y acondicionamiento de las muestras y su correspondiente documentación
- * Envío de las muestras al laboratorio de Buenos Aires

Sistema de Auditorías

- * Auditorías técnicas, documentales y edilicias a los laboratorios de red de la Provincia (40 establecimientos)
- * Control a los establecimientos a través de pruebas de pericia técnica

Área de Planificación - Actividades que desarrolla

- * Desarrollar acciones y monitorear el Plan de Gestión 2015-2017 de acuerdo a orientaciones de la Dirección Regional y Coordinaciones Temáticas
- * Contribuir técnicamente en el Plan de Gestión en temas de competencia profesional
- * Relaciones Interinstitucionales
- * Administración de personal, análisis de descripción de puestos, selección, capacitación, cultura y cambio organizacional y evaluación del clima laboral

Referencia de Comunicación Institucional- Actividades que desarrolla

- * Cobertura de actividades inter e intrainstitucionales
- * Establecimiento de relaciones con otras instituciones y organismos
- * Establecimiento de relaciones con medios de comunicación
- * Auditoría a medios de comunicación regionales
- * Redacción de gacetillas de prensa para su publicación en Internet e Intranet

2.6.1. Coordinación Regional de Sanidad Animal

- Organigrama

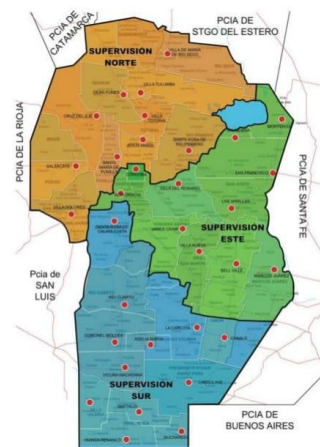


- División Jurisdiccional de las Oficinas Locales

Oficinas Locales: 39 (sanidad animal)

Delegaciones: 153

Entes Sanitarios de Vacunación: 56



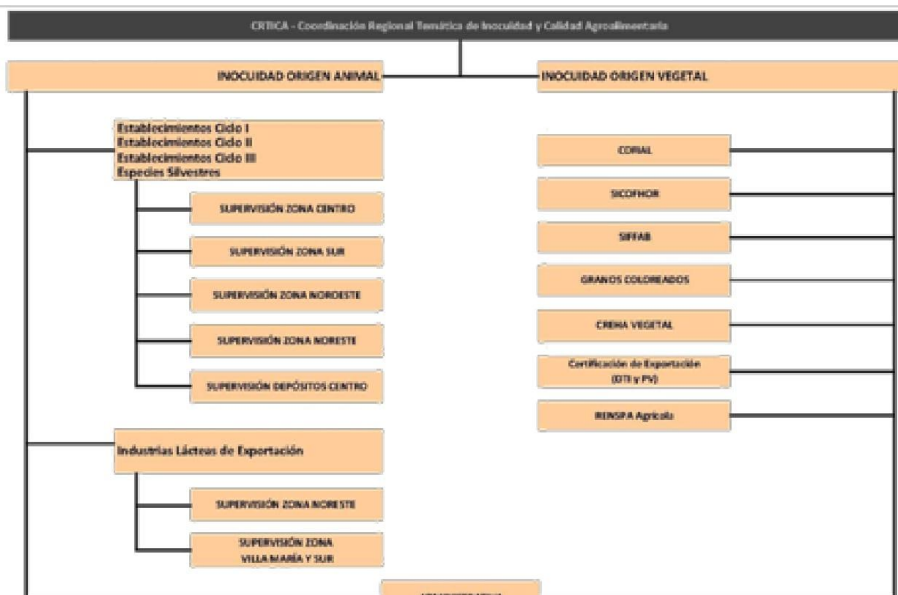
Actividades que desarrolla

- * Certificaciones internacionales de envío de mascotas al exterior
- * Controles de ruta
- * Habilitación e inspecciones periódicas de centros de transferencia embrionaria e inseminación artificial
- * Atención de focos de enfermedades de denuncia obligatoria (Carbunco, Rabia Paresiente, Triquinosis, etc.)
- * Emisión de documentación sanitaria a través del SIGSA en todas las oficinas
- * Auditorías de pre-despachos exportación U.E.
- * Inspección, despacho y recepción tropas garrapata
- * Habilitación locales remates ferias, lavaderos de camiones jaulas
- * Reuniones informativas con los entes y de asesoramiento a productores
- * Georeferenciación de todos los establecimientos agropecuarios
- * Control de ingresos de bovinos a la provincia

- * Despachos de tropas hacia Patagonia Norte, exposiciones o desde zonas control de garrapata
- * Control sanitario y documental de animales en remates feria, mercados, festivales y exposiciones
- * Control de cuarentenas de exportaciones e importaciones de ganado en pie y material reproductivo
- * Certificación de establecimiento libre de Tuberculosis y Brucelosis (predios Tuberculosis: 3.038; predios Brucelosis: 3.073 –Sigsas)
- * Certificación de establecimiento negativo o libre de Aujeszky
- * Control de gestión a los entes de vacunación y vacunadores
- * Habilitación de transporte de sustancias alimenticias y ganado en pie
- * Emisión de más de 20.500 DTE mensuales
- * Capacitación
- * Participación en Comisiones y Mesas de Trabajo y Interinstitucional (Coprosa, Mesa equina, Caprina, Ovina, Porcina, Apícola, Zoonosis)
- * Fiscalización de acopiadores de equinos U.E.
- * Fiscalización y habilitación de predios inscriptos como proveedores de bovinos con destino U.E.
- * Atención de la totalidad de los controles de gestión demandados por la DNSA
- * Participación en Comisión Mixta con Unidades Académicas
- * Auditorías, inspecciones periódicas y habilitaciones de predios con registros especiales
- * Recepción de auditorías extranjeras

2.6.2. Coordinación Regional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria

- Organigrama



Rosario de Santa Fe 2017 - Córdoba - 5000
drcba@senasa.gov.ar - www.senasa.gob.ar

- Inocuidad de Origen Animal

CICLO I	
*Establecimientos	
*Exportadores	UE y Terceros Países (bovino, equinos, aves)
	Terceros Países (bovino, equinos, aves)
*Consumo Interno	
CICLO II	
*Establecimientos	
*Exportación	
*Refinería de grasas hidrogenadas	
*Refinería de harina de carne y hueso	
*Elaboradores (chacinados y afines)	
CICLO III	
*Depósitos logísticos	
LÁCTEOS Y APÍCOLAS	
*Establecimientos	
*Plantas y depósitos lácteos	
*Sala de fraccionamiento y depósito de miel	
AVES, OVOPRODUCTOS, PRODUCTOS DE LA CAZA Y ESPECIES MENORES	
*Establecimientos	
*Avícolas	
*Cabritos	

Actividades que desarrolla

- * Control de productos cárnicos y menudencias de bovinos, porcinos, equinos, aves, especies menores y productos de la caza
- * Control de fábrica de chacinados, salazones, fiambres cocidos, conservas y semiconservas
- * Control de producción de harina de carne, harina de hueso, sebos industriales y grasas refinadas
- * Muestreos Plan Creha frigoríficos
- * Control de producción de lácteos (fluidos pasteurizados y esterilizados, yogures, leche en polvo, lactosa, helados, quesos y grasas)
- * Control y Validación de HACCP en lácteos
- * Muestreos Plan Creha de lácteos

- Inocuidad de Origen Vegetal

SICOFHOR
*Mercados
*Centros de reexpedición
SIFFAB
*Inspecciones (control de registros y toma de muestras)
CREHA VEGETAL (muestreados)
*Mercados
*Centros de reexpedición
*Productores
GRANOS COLOREADOS
*Intervenciones
CERTIFICACIÓN DE EXPORTACIÓN
*Plantas autorizadas para exportar alimento para animales.
*Plantas de frutas para exportación.

Sicofhor: Sistema de control de frutas y hortalizas

Siffab: Sistema Federal de fiscalización de agroquímicos y biológicos

Creha: Control de Residuos, contaminantes e higiene de alimentos de origen vegetal

Granos Coloreados: Responde a un procedimiento operativo para el control y prevención de granos partidos y/o coloreados artificialmente

Actividades que desarrolla

- * Control de producción de alimentos para bovinos, porcinos, aves, especies menores y mascotas
- * Control de producción de pre mezcla
- * Muestreo Plan Creha Vegetal
- * Control frutas, verduras y hortalizas
- * Control de agroquímicos

2.6.3. Coordinación Regional de Protección Vegetal

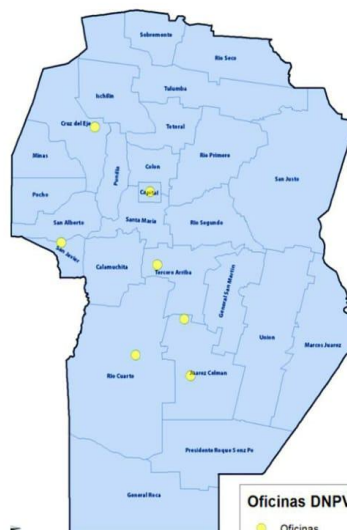
- Organigrama



Rosario de Santa Fe 264 – Córdoba – 5000
drcba@senasa.gov.ar - www.senasa.gob.ar

- Distribución de las Oficinas Locales

Oficinas: 7 (protección vegetal)



Actividades que desarrolla

- * Control y erradicación de la mosca de los frutos (Procem)
- * Capacitación
- * Reuniones interinstitucionales con organismos públicos y privados del sector
- * Participación en Comisión Mixta con Unidades Académicas
- * Buenas Prácticas Agrícolas
- * Bioseguridad
- * Monitoreo de Plagas Tolerantes o Resistentes

2.6.4. Coordinación General Administrativa Delegación Regional

- Organigrama



Gestión Administrativa y Contable - Actividades que desarrolla:

- * Planificación Presupuestaria
- * Elaboración del Plan de Compras
- * Gestión de Contrataciones
- * Control, liquidación, pago y rendición de gastos de la Región
- * Registración Contable y Patrimonial
- * Control y Evaluación Financiera
- * Control de Ingresos por Aranceles
- * Gestiones administrativas

Soporte Informático

- * Soporte y Mantenimiento de equipos (Software y Hardware)
- * Mantenimiento de Redes en Centro Regional y Oficinas Locales
- * Implementación y soporte de Sistemas SIG
- * Administración de Perfiles y Usuarios (A/B/M)

Recursos Humanos y Organización

- * Registro de Novedades
- * Gestiones administrativas
- * Elaboración de contratos

- * Organización y administración de Cursos (SAC)
- * Seguimiento de casos de Seguridad e Higiene

Mesa de Entradas y Despacho Regional

- * Registro de Entradas y Salidas
- * Distribución y expedición
- * Formación de Expedientes
- * Transferencias
- * Protocolización de Disposiciones
- * Atención e Información a los usuarios
- * Reuniones interinstitucionales
- * Participación en Comisión Mixta con Unidades Académicas

Referencia de Capacitación

- * Promover el fortalecimiento de las competencias y perfiles laborales
- * Promueve la capacitación de los agentes
- * Oferta, difunde e inscribe de las actividades de capacitación
- * Rinde los resultados de las actividades organizadas
- * Interviene en la determinación de las prioridades tanto de los cursos a realizarse como del acceso de los agentes a las vacantes disponibles
- * Interviene en la promoción y facilitación de actividades de educación formal (finalización de estudios primarios, secundarios, grado, posgrados; gestión de becas)

3. Derechos y deberes de los agentes en función al Área de Recursos Humanos

3.1. Información laboral de interés general

- **Jornada laboral (Decreto Nacional 40/2007)**

- A. Agentes que sus categorías sean Profesional o Técnico deberán cumplir 180 horas mensuales (8hs diarias).
- B. Agentes que sus categorías sean Asistente Técnico, Administrativo y Servicios deberán cumplir 160 horas mensuales (7hs diarias).
- C. La banda horaria de trabajo será fijada por el Titular del SENASA.
- D. En el Centro Regional las entradas y salidas del personal se registran a través de la Planilla Única Reloj.

- **Notificación de novedades**

- A. Los agentes deberán informar las novedades (ausencias a su puesto de trabajo) diariamente a su superior inmediato y al referente de recursos humanos antes de las 10hs mediante GDE, con la documentación respaldatoria que corresponda en cada caso.
- B. Se debe informar toda novedad que signifique una actualización en nuestros legajos, Matrimonios, Nacimientos, Cambios de domicilios, etc.; tanto a la referencia de RRHH como así también completar en el LUE (Legajo Único Electrónico) de GDE.
- C. "Todo influye en la liquidación de haberes"

- **Licencia Anual Reglamentarias - Vacaciones - Código 41**

- A. Período para gozar de la licencia: DEL 01/12 AL 30/11 del año siguiente.
- B. Solicitarlas presentando a su jefe inmediato para su aprobación, el formulario correspondiente que se encuentra en INTRANET.
- C. Con 15 días de anticipación, para su autorización y ordenamiento del trabajo.
- D. Se solicitan en 2 períodos (opcional).
- E. La licencia puede interrumpirse por dos motivos:
 - ✓ Razones de servicio debidamente justificada
 - ✓ Enfermedad del agente debidamente justificada
- F. Para verificar los días disponibles, consultamos en nuestro legajo (INTRANET) o haciendo la consulta al área de Recursos Humanos del Centro Regional.
- G. Se recuerda:
 - ✓ Hasta 5 AÑOS: 20 días corridos
 - ✓ Hasta 10 AÑOS: 25 días corridos
 - ✓ Hasta 15 AÑOS: 30 días corridos
 - ✓ Más de 15 AÑOS: 35 días corridos

- **Afecciones de Corto Tratamiento (Código 51)**

- A. Se debe presentar un certificado médico.
- B. Corresponden hasta 45 días en forma continua o discontinua por año calendario.

- **Afecciones de Largo Tratamiento (Código 52)**

- A. Se inicia la carpeta de largo tratamiento por medio del certificado médico y nota de presentación para que sean atendidos en Reconocimientos Médicos y se inicie el largo tratamiento, repetir la operatoria hasta el alta médica.
- B. En caso de no contar con una oficina de Reconocimientos Médicos en su localidad, al certificado médico lo deberán hacer sellar en el Hospital Público, repetir la operatoria hasta el alta médica.

• **Maternidad (Código 42)**

- A. Corresponden 100 Días de licencia (90 días otorga el ANSES y 10 días más el SENASA)
- B. Se debe informar por medio de nota acompañada por el certificado médico donde conste la Fecha Probable de Parto.
- C. Se debe hacer uso de la misma 30 días antes de la Fecha Probable de Parto.
- D. En caso que la agente se encuentre en buenas condiciones de salud y quiera extender su inicio de licencia, lo deberá solicitar por medio de un certificado médico donde conste hasta que fecha el médico considera de que puede trabajar.

• **Embarazo Múltiple o mas de 3 Hijos (Código 42E)**

- A. Si la agente es madre de 2 hijos se incrementa la licencia en 10 días corridos y también por cada alumbramiento posterior al primero.

• **Licencia por Razones Particulares (Código 31A)**

- A. Solicitar por medio del formulario (INTRANET)
- B. Corresponden hasta 6 inasistencias por año, con un máximo a utilizar de 2 días por mes.
- C. Se presenta el formulario con anticipación para su autorización.

• **Ausencias Sin Aviso (Codigo32)**

- A. Es OBLIGACIÓN del superior inmediato avisar el mismo día de ocurrida la ausencia y antes de las 10hs.
- B. El agente tiene 1 hora desde el horario de ingreso a su jornada laboral para informar que sucedió.
- C. Cuando el agente no dio aviso de su ausencia al trabajo SE DESCUENTA EL/LOS DÍAS DE SU HABER.
- D. Al momento de su reincorporación se le solicitará la presentación de los descargos correspondientes por su falta sin aviso.
- E. Abandono de servicio e implica cesantía -5 días continuos o 10 días discontinuos-. Ley.25164 Art. 31 y 32

• **Art (Código 55)**

- A. Llevar siempre entre la documentación personal la credencial.
- B. En caso de accidente llamar a PROVINCIA ART 0800-333-1333 (EMERGENCIAS MEDICAS) para que le indiquen el lugar de atención.

C. Tener en cuenta los DATOS que le van a solicitar al momento del llamado:

- ✓ Nombre del accidentado
- ✓ DNI
- ✓ Lugar del accidente
- ✓ Localidad
- ✓ Empresa para la cual trabaja.

D. Llamar a su superior solicitando el envío por email del formulario de denuncia correspondiente para poder ser atendidos. Avisar donde van a ser atendidos, nombre de la institución, teléfonos, email.

E. Si la lesión lo permite y se encuentran fuera de su asiento de función, **hacer una exposición policial del accidente** (pedir una copia).

F. Siempre pedir copia de la denuncia, progreso, alta y exposición policial para presentar a su superior.

G. Dicha novedad debe estar plasmada en el parte de novedades del personal. ES OBLIGACIÓN INFORMAR A RECURSOS HUMANOS SOBRE EL SUCESO.

• **Matrimonio del Agente (Código 43)**

- A. 10 hábiles.
- B. Se avisa por nota y copia del acta de matrimonio.

• **Por Fallecimiento de Familiar (Código 45s- 45c)**

- A. Conyugue, padres e hijos: 5 días hábiles.
- B. Abuelos, nietos, suegros, nueras, yernos, hermanos: 3 días hábiles.

C. Presentar copia del acta de defunción.

• **Por Atención Al Familiar Enfermo (Código 46)**

- A. 20 días corridos o discontinuos.
- B. Presentar certificado médico.

• **Para Rendir Exámenes (Código 47s – 47u)**

- A. SECUNDARIOS: 12 días hábiles, un máximo de 3 días por examen.
- B. TERCARIOS Y UNIVERSITARIOS: 28 días hábiles, un máximo de 6 días por examen.
- C. Presentar constancia de la institución de haber asistido al mismo.

• **Evaluaciones de Desempeño, DDJJ, Acumulación De Cargos , Notificaciones**

- A. Tener presente que toda documentación que se requiera debe completarse de acuerdo a lo que se solicite y se envíe en forma URGENTE al Centro Regional.

• **Remuneraciones y Beneficios**

- A. Pago de Haberes:
 - ✓ Se abona en cuenta bancaria una vez vencido el período que corresponda dentro de los cuatro días hábiles.
- B. Reintegro de guardería
 - ✓ A partir de la presentación de la documentación señalada en las disposiciones vigentes.
- C. Ropa de trabajo y equipamiento para el desempeño de las tareas.
 - ✓ La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al

- equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas, dependerá de lo que envíe Bs.As. y mientras exista
- ✓ El procedimiento para solicitarlo deberá consultarse con la referencia de capacitación.
- **Presentismo**
- A. Es de carácter remunerativo y no estarán alcanzados:
- ✓ Funcionarios políticos.
 - ✓ Cargos extra-escalafonarios.
 - ✓ Autoridades de organismos descentralizados de todas las jurisdicciones y organismos de la Administración Pública Nacional.
 - ✓ Cargos que perciban suplemento por función ejecutiva o funcionarios con nivel y responsabilidad equivalente.
- B. El premio se devenga mensualmente y se paga cuatrimestralmente.
- presupuesto para ello podrá comprarse desde el Centro Regional.
- D. Otorgamiento de becas para estudios.
- C. Con 1 inasistencia injustificada no se logra el premio total.
- D. A partir de la inasistencia justificada número 11 en el cuatrimestre no se logra el premio total.
- E. Con 1 y 2 inasistencias justificadas se reduce el premio gradualmente.
- F. Con 3 inasistencias justificadas se pierde el premio mensual.
- G. LICENCIAS EXCEPTUADAS No computadas
- ✓ Licencia Anual Ordinaria
 - ✓ Licencias por estudios
 - ✓ Educación Formal inherente al puesto de trabajo.
- Secundarios: hasta 8 días anuales.
- Terciarios: hasta 12 días anuales.
- Universitarios: hasta 14 días anuales.

3.2. Lecturas obligatorias de Leyes, Decretos, Resoluciones y Reglamentaciones del Empleado Público.

- Ley Marco de Regulación de empleo Público Nacional.
- Decreto 3413/79 Régimen de Licencias justificaciones y franquicias.
- Decreto 214/2006 Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional.
- Decreto 40/2007 - Convenio Colectivo - Homologación - Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa).
- Resolución 960/2004-Resolución 48/2005 - Horario Laboral Senasa.
- Resolución 204-E/2017 - Reglamento General de Control de Asistencia y Presentismo.
- Decreto 446/2017-Premio estímulo a la asistencia.
- Cuadro de códigos de novedades.

4. Datos de Contacto

CENTRO REGIONAL CÓRDOBA

Director del Centro Regional

Aldo Javier Combessies
dcrcba@senasa.gob.ar
Rosario de Santa Fé 264 (5000) Córdoba
Tel: (0351) 4281621/29/32/39 (0351)
4224484/(0351)
4213862 dcrcba@senasa.gov.ar

AUTORIDADES

Director del Centro Regional

Aldo Javier Combessies
dcrcba@senasa.gob.ar

Coordinador Regional de Sanidad Animal

Alberto Marcelo Bordas
crtscba@senasa.gob.ar

Coordinación Regional de Inocuidad

Agroalimentaria
Gabriel Alberto Ruiz
crticacba@senasa.gob.ar

Coordinador Regional de Protección Vegetal

A/C Maximiliano Mignani
crtpvcb@senasa.gob.ar

Coordinador Regional Técnica y

Administrativa
A/C Laura Beatriz Solano
crtatcba@senasa.gob.ar

Jefa de Mesa de Entrada de Muestras

Maite Cerasuolo
labrcba@senasa.gob.ar

Referente de Capacitación

Miguel Angel Curchod
refcapcba@senasa.gob.ar

Referente de Recursos Humanos, Higiene y Seguridad en el Trabajo

Natalia Farias
rrhcb@senasa.gob.ar

Referente de Comunicación Institucional

Cecilia Andrea Maldonado

prensacrcba@senasa.gob.ar
cmaldonado@senasa.gob.ar

Referente de Agricultura Familiar

Matías Fernández Madero
mafernandez@senasa.gob.ar

Jefe Aeropuerto Internacional Córdoba Ing

Ambrosio Taravella
Vicente Pablo Rea Pidcova
aeropuertocba@senasa.gov.ar

OFICINAS LOCALES

Aeropuerto Internacional Córdoba Ing

Ambrosio Taravella
Dirección: Camino a Pajas Blancas km 8.5
Código Postal: 5000
Localidad: Córdoba
Teléfono: 0351 4750238 (atención al público
lunes a viernes 8 a 13.30 hs) 0351 475 3145
(arribos internacionales guardia 24 hs)
Email: aeropuertocba@senasa.gob.ar

Oficina Adelia María

Dirección: San Martín 275
Teléfono: 03585 422252
Localidad: Adelia María
E-mail: amaria@senasa.gob.ar

Oficina Alejandro Roca

Dirección: Presidente Perón s/n
Código Postal: 2686
Teléfono:
Localidad: Alejandro Roca
E-mail: fballe@senasa.gob.ar

Oficina Alta Gracia

Dirección: Brasil N° 1211
Teléfono: 03547 421186
Localidad: Alta Gracia
E-mail: agracia@senasa.gob.ar

Oficina Balnearia

Dirección: Belgrano 282
Código Postal: 5141
Teléfono: 03563 420961
Localidad: Balnearia
E-mail: balnearia@senasa.gob.ar

Oficina Bell Ville

Dirección: Sociedad Rural - Ruta Provincial
N° 3 Km 184 oficina 5
Código Postal: 2550
Teléfono: 03537 427799
Localidad: Bell Ville
E-mail: bellville@senasa.gob.ar

Oficina Bouchardo

Dirección: General Levalle S/N
Teléfono: 03387 420116
Localidad: Bouchardo
E-mail: hbuchard@senasa.gob.ar

Oficina Canals

Dirección: Malvinas Argentinas 360
Código Postal: 2650
Teléfono: 03463 420081
Localidad: Canals
E-mail: canals@senasa.gob.ar

Oficina Córdoba

Dirección: Rosario de Santa Fe 264
Código Postal: 5000
Teléfono: 0351 - 4224484
4281621/29/32/39 / 4213862 / 4218245 /
4281295
Localidad: Córdoba
E-mail: crtscba@senasa.gob.ar (oficina
sanidad animal);
cbapv@senasa.gov.ar (oficina protección
vegetal)

Oficina Coronel Moldes

Dirección: Independencia 158
Código Postal: 5847
Teléfono: 03582 481854
Localidad: Coronel Moldes
E-mail: cmoldes@senasa.gob.ar

Oficina Cruz del Eje

Dirección: Intendente Gustavo Luna Asís
2015
Código Postal: 5280
Teléfono: 03549 424994
Localidad: Cruz del Eje
E-mail: cdeleje@senasa.gob.ar (oficina
sanidad animal);
fflores@senasa.gob.ar (oficina protección
vegetal)

Oficina Dean Funes

Dirección: Domingo Cabrera N°60
Teléfono: 03521 422256
Localidad: Dean Funes
E-mail: deanfunes@senasa.gob.ar

Oficina Huinca Renancó

Dirección: Sociedad Rural – Combatientes de
Malvinas s/n
Código Postal: 6270
Teléfono: 02336 442723/442338
Localidad: Huinca Renancó
E-mail: hrenanco@senasa.gob.ar

Oficina General Deheza

Dirección: General Paz 89 piso 1º
Código Postal: 5923
Teléfono: 0358 4050724 (oficina sanidad
animal) 0358 4950352 (oficina protección
vegetal)
Localidad: General Deheza
E-mail: gdeheza@senasa.gob.ar (sanidad
animal);
dgdeheza@senasa.gob.ar (protección vegetal)

Oficina James Craik

Dirección: Independencia 477
Código Postal: 5984
Teléfono: 0353 4970357
Localidad: James Craik
E-
mail: miperalta@senasa.gob.ar; sguerrei@senasa.gov.ar

Oficina Jesús María

Dirección: Sociedad Rural - Tucumán 255
Código Postal: 5220
Teléfono: 03525 421580
Localidad: Jesús María
E-mail: jesusmaria@senasa.gob.ar

Oficina La Carlota

Dirección: San Martín 1280
Código Postal: 2670
Teléfono: 03584 420504
Localidad: La Carlota
E-mail: lacarlota@senasa.gob.ar

Oficina Laboulaye

Dirección: Almirante Brown 32
Código Postal: 6120

Teléfono: 03385 426181
Localidad: Laboulaye
E-mail: laboulaye@senasa.gob.ar

Oficina Las Varillas
Dirección: Roque Saenz Peña 232
Código Postal: 5940
Teléfono: 03533 421158
Localidad: Las Varillas
E-mail: varillas@senasa.gob.ar

Oficina Marcos Juárez
Dirección: Tucumán 818/828
Código Postal: 2580
Teléfono: 03472 427168
Localidad: Marcos Juárez
E-mail: mjuarez@senasa.gob.ar

Oficina Mattaldi
Dirección: Centro Ganadero - San Martín 565
Código Postal: 6271
Teléfono: 03583 481487
Localidad: Mattaldi
E-mail: mattaldi@senasa.gob.ar

Oficina Morteros
Dirección: Sociedad Rural – Presidente Arturo Frondizi s/n
Código Postal: 2421
Teléfono: 03562 423276
Localidad: Morteros
E-mail: morteros@senasa.gob.ar

Oficina Pascanas
Dirección: Ex estación ferrocarril s/n
Código Postal: 2679
Teléfono: 03537 514016
Localidad: Pascanas
E-mail: pascanas@senasa.gob.ar

Oficina Río Cuarto
Dirección: Av. Marcelo T. de Alvear 965
Código Postal: 5800
Teléfono: 0358 4750047 / 4631398
Localidad: Río Cuarto
E-mail: drucuarto@senasa.gob.ar (oficina protección vegetal)
rcuarto@senasa.gob.ar (oficina sanidad animal)

Oficina Río Tercero

Calle General Roca 1625
Código Postal: 5850
Teléfono: 03571 421352
Localidad: Río Tercero
E-mail: rtercero@senasa.gob.ar

Oficina Salsacate
Dirección: Pampa de Pocho s/n
Código Postal: 5295
Teléfono: 03542 420256
Localidad: Salsacate
E-mail: salsacate@senasa.gob.ar

Oficina San Francisco
Dirección: Libertad 2224
Código Postal: 2400
Teléfono: 03564 434793
Localidad: San Francisco
E-mail: sfrancis@senasa.gob.ar

Oficina Santa María de Punilla
Dirección: 9 de Julio 97 esquina Belgrano
Código Postal: 5164
Teléfono: 03541 480999
Localidad: Santa María de Punilla
E-mail: punilla@senasa.gob.ar

Oficina Santa Rosa de Calamuchita
Dirección: Córdoba 387
Código Postal: 5196
Teléfono: 03546 420449
Localidad: Santa Rosa de Calamuchita
E-mail: calamuch@senasa.gob.ar

Oficina Santa Rosa de Río Primero
Dirección: Ruta 10 Km 32 esquina Moisés Quinteros
Código Postal: 5133
Teléfono: 03574 - 480158
Localidad: Santa Rosa de Río Primero
E-mail: rprimero@senasa.gob.ar

Oficina Vicuña Mackenna
Dirección: España 540
Código Postal: 6140
Teléfono: 03583 421382
Localidad: Vicuña Mackenna
E-mail: vmackenna@senasa.gob.ar

Oficina Villa de María de Río Seco
Dirección: Sarmiento 1041

Código Postal: 5248
Teléfono: 03522 422247
Localidad: Villa de María
E-mail: vmaria@senasa.gob.ar

Oficina Villa del Rosario
Dirección: Jerónimo del Barco 840
Código Postal: 5963
Teléfono: 03573 424106
Localidad: Villa del Rosario
E-mail: vrosario@senasa.gob.ar

Oficina Villa Dolores
Dirección: Caseros 860 (paralela Av España al 800)
Código Postal: 5870
Teléfono: 03544 421163
Localidad: Villa Dolores
E-mail: vdolores@senasa.gob.ar (oficina sanidad animal);
dvdolores@senasa.gob.ar (oficina protección vegetal)

Oficina Villa Huidobro
Dirección: Presbitero Salgueiro 147
Código Postal: 6275
Teléfono: 02336 481039
Villa Huidobro - Córdoba
E-mail: vhuidobro@senasa.gob.ar

Oficina Villa Nueva / Villa María

Oficina Inocuidad y Calidad Agroalimentaria

Dirección: San Martín y Entre Ríos
Código Postal: 5903
Teléfono: 0353 4910317
Localidad: Villa Nueva
E-mail: fmengarelli@senasa.gob.ar; sferraro@senasa.gob.ar

Oficina Sanidad Animal

Dirección: Ruta Nacional 9 km 563
Código Postal: 5900
Teléfono: 0353 4531454
Localidad: Villa María
E-mail: vnueva@senasa.gob.ar

Oficina Villa Tulumba / San José de la Dormida

Dirección: Av San Martín esquina Ruta 9
Código Postal: 5244
Teléfono: 03521 497577
Localidad: San José de la Dormida
E-mail: vtulumba@senasa.gob.ar

Oficina Villa Valeria
Dirección: Osvaldo Depino 866
Código Postal: 6273
Teléfono: 03583 - 497273
Localidad: Villa Valeria
E-mail: vvaleria@senasa.gob.ar

Supervisión Zona 30, de Río Cuarto (sanidad animal)
Dirección: Av. Marcelo T. de Alvear 965
Código Postal: 5800
Teléfono: 0358 4626271
Localidad: Río Cuarto
E-mail: srzona30@senasa.gob.ar

Supervisión Zona 17, zona Este (sanidad animal)
Dirección: Jerónimo del Barco 840
Código Postal: 5963
Teléfono: 03573 424106
Localidad: Villa del Rosario
E-mail: srzona17@senasa.gob.ar

Supervisión Zona 29, zona Norte (sanidad animal)
Dirección: Rosario de Santa Fe 264
Código Postal: 5000
Teléfono: 0351 - 4224484
4281621/29/32/39 4212997 4222478
interno 1631
Localidad: Córdoba
E-mail: mestario@senasa.gob.ar

Supervisión Norte (protección vegetal)
Dirección: Rosario de Santa Fe 264
Código Postal: 5000
Teléfono: 0351 - 4224484
4281621/29/32/39 4212997 4222478
interno 1642
Localidad: Córdoba
E-mail: mdelatorre@senasa.gob.ar

Supervisión Sur (protección vegetal)

Dirección: Av. Marcelo T. de Alvear 965

Código Postal: 5800

Teléfono: 0358 4631398

Localidad: Río Cuarto

E-

mail: drcuarto@senasa.gob.ar; odangelo@senasa.gob.ar

Supervisión todas las zonas (inocuidad y calidad agroalimentaria)

Dirección: Rosario de Santa Fe 264

Código Postal: 5000

Teléfono: 0351 - 4224484

4281621/29/32/39 4212997 4222478

interno 1620

Localidad: Córdoba

E-

mail: gzauletta@senasa.gob.ar; dafernandez@senasa.gob.ar; fmengarelli@senasa.gov.ar, mimuttigliengo@senasa.gov.ar, gsotomayor@senasa.gov.ar; ebordas@senasa.gob.ar; spatino@senasa.gob.ar

Laboratorio Regional

Dirección: Rosario de Santa Fe N°264 2do piso

Código Postal: 5000

Teléfono: 0351 - 4224484

4281621/29/32/39 4213862 interno 1670

Localidad: Córdoba

E-mail: labrcba@senasa.gob.ar

1.12. Anexo XII: Nota de conformidad para el cumplimiento de la normativa interna de Senasa.

COMPROMISO PARA EL CUMPLIMIENTO
DE LA NORMATIVA INTERNA DE SENASA

Córdoba, ____ de _____ de 20 ____

Sr/a Referente de Recursos Humanos

Mediante la presente hago constar que realice el curso de inducción y he leído y entendido las "Lecturas obligatorias de Leyes, Decretos, Resoluciones y Reglamentaciones del Empleado Público" que se encuentran detalladas en el manual de inducción, por lo que acepto de conformidad cumplir con lo establecido en el mismo, así como con los procedimientos, instrucciones y acuerdos que emitan las autoridades del Organismo.

Así mismo, acepto las responsabilidades, derechos y obligaciones establecidos para los agentes de Senasa en la normatividad interna y externa que involucre a mi labor.

Nombre completo

Firma

1.13. Anexo XIII: Cuestionario para evaluar satisfacción.



ACTIVIDAD:	DOCENTES:	
		DIRECCIÓN NACIONAL:
LUGAR:	FECHA:	

Por favor, dedique cinco minutos a responder esta pequeña encuesta.

La información que nos proporcione nos ayudará a mejorar la calidad de la capacitación

1. Sobre la actividad

Evalúe cada uno de los ítems utilizando la escala sugerida. Sólo marque una opción por ítem.	1	2	3	4	5	N/A
	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	No aplica/ No Contesta
En términos generales, el curso taller le pareció...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad de los recursos Auxiliares (PC, videos, presentación, etc.) fue...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El espacio físico fue...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El intercambio grupal fue...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si se entregó material, éste fue:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Sobre los docentes

	1	2	3	4	5	N/A
	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	No aplica/ No Contesta
La claridad en la transmisión de conocimientos fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación con el/los docentes durante el curso fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Según su percepción, el desempeño del /los Docentes fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Quiere agregar algún comentario sobre el/los docentes?

.....

.....

3. Sobre los objetivos y el contenido del curso/taller

¿Conocía los objetivos de la actividad? Si ☐ NO ☐

Marque con una cruz la respuesta que mejor se adapte a las siguientes afirmaciones. Solo marque una opción.	1	2	3	4	5	N/A
	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica/ No contesta
Pude alcanzar los objetivos del curso/taller.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los contenidos fueron claros y suficientes para lograr los objetivos del curso /taller.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los contenidos guardan relación con mi tarea actual o futura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podré trasladar lo aprendido a mi puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las evaluaciones reflejan los contenidos desarrollados en el curso/taller.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las consignas de las evaluaciones fueron expresadas con claridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Qué destaca de lo aprendido en el curso / taller?

.....

.....

5. ¿Qué sugeriría para mejorar el curso /taller?

.....

.....

6. ¿Qué temáticas considera que ayudarían a mejorar su desempeño o el de su equipo de trabajo?

.....

.....

Muchas gracias por tu colaboración.

1.14. Anexo XII: Nota Director del Centro Regional Córdoba

2018 – "Año del Centenario de la Reforma Universitaria"



Córdoba, 27 de marzo de 2018

DIRECTOR DE TRABAJO FINAL DE GRADO
Lic. Germán Astori
S _____ / _____ D

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con el fin de informar mi visto bueno sobre el trabajo final "*Desarrollo de un procedimiento de inducción en el Senasa Centro Regional Córdoba*" de la agente Fariás Natalia Soledad LPU 34959365, quien se desempeña en este Organismo Público Senasa.

Sin otro particular saludo a Ud. Atentamente,



M.V. ALDO JAVIER COMBESSIES
DIRECTOR REGIONAL
SENASA - CORDOBA

Rosario de Santa Fe 264 - Córdoba - 5000
crtatcba@senasa.gov.ar - www.senasa.gov.ar